bestseller du Wall Street Journal

JOHN C. MAXWELL

auteur à succès #1 selon le *New York Times*

LES 5 NIVEAUX DU LEADERSHIP

ATTEIGNEZ VOTRE PLEIN POTENTIEL

abp

LES

5

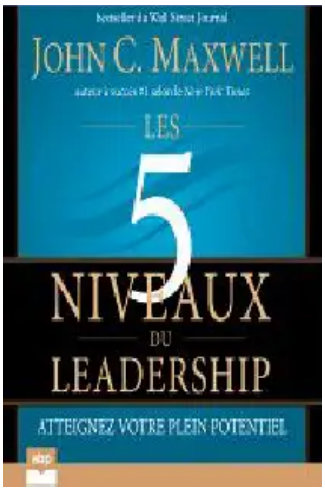
NIVEAUX

DE

LEADERSHIP

ÉTAPES ÉPROUVÉES POUR MAXIMISER VOTRE POTENTIEL

JOHN C. MAXWELL



Commencez à lire
Table des matières
Lettres d'information
Page de droits d'auteur

Conformément à la loi américaine sur le droit d'auteur de 1976, la numérisation, le téléchargement et le partage électronique de toute partie de ce livre sans l'autorisation de l'éditeur constituent un piratage illégal et un vol de la

propriété intellectuelle de l'auteur. Si vous souhaitez utiliser des éléments du livre (autrement qu'à des fins de révision), une autorisation écrite préalable doit être obtenue en contactant l'éditeur à permissions@hbgusa.com. Merci pour votre soutien aux droits d'auteur. *Ce livre est dédié à EQUIP (www.iequip.org) et à toutes les personnes qui font partie de cette organisation de leadership.* Pensez globalement

1. Évaluer notre stratégie de leadership
2. Créer des ressources
3. Former des formateurs associés, des partenaires et des donateurs
4. Former des leaders pour former des leaders

Des millions de leaders sont formés grâce à vos efforts.

Merci!

Remerciements

Merci à :
Charlie Wetzel, mon écrivain ;
Stephanie Wetzel, ma responsable des médias sociaux ; Linda Eggers, mon assistante exécutive.

Vous pouvez avoir un plan de leadership pour votre vie

Le leadership est une de mes passions. L’enseigner aussi. J'ai consacré plus de trente ans de ma vie à aider les autres à apprendre ce que je sais sur le leadership. En fait, je consacre environ quatre-vingts jours par an à enseigner le leadership. Au cours des dernières années, j’en ai enseigné sur six continents. Le sujet est inépuisable. Pourquoi? Parce que tout repose sur le leadership. Si vous voulez avoir un impact positif sur le monde, apprendre à mieux diriger vous aidera à y parvenir.

Au cours de toutes les années où j'ai enseigné le leadership, il y a eu une conférence qu'on m'a demandé de donner plus souvent que toute autre, de West Point à Microsoft et dans des pays du monde entier. Cette conférence explique comment fonctionne le leadership et fournit un plan de jeu pour apprendre à devenir un leader. Il s’agit des «5 niveaux de leadership » Ma conviction que tout dépend du

leadership s'est solidifiée en 1976 et cela m'a lancé dans un parcours de leadership que je continue encore aujourd'hui. J'ai commencé le voyage en posant de nombreuses questions. Comment définit-on le leadership ? Qu'est-ce qu'un leader ? Comment fonctionne le leadership ? Malheureusement, les réponses habituelles des gens à ces questions ne sont pas très utiles. Certaines personnes identifient le leadership avec l'obtention d'un poste de direction. Mais j'ai connu de mauvais dirigeants qui occupaient de bonnes positions et de bons dirigeants qui n'avaient aucune position du tout. N'est-ce pas ? D'autres personnes disent du leadership : « Je ne peux pas le décrire, mais je le sais quand je le vois. » Bien que cela puisse être vrai, cela n'aide personne à apprendre à diriger. La conclusion à laquelle je suis arrivé dès le début est que le leadership est une question d'influence. Si les gens peuvent accroître leur influence sur les autres, ils peuvent diriger plus efficacement. En y réfléchissant, un concept sur le fonctionnement du leadership a commencé à se cristalliser dans mon esprit. Ce concept s'appelait les 5 niveaux de leadership, et il m'a fallu environ cinq ans pour le développer. Depuis, je l'enseigne. Et chaque fois que je le présente, l'une des questions que les gens se posent toujours est : « Quand vas-tu écrire un livre à ce sujet ? Comme vous pouvez le constater, je réponds enfin à cette question.

Vous pouvez apprendre des outils de leadership pratiques

Il y a beaucoup de livres sur le leadership qui remplissent les étagères des gens. Pourquoi devriez-vous lire celui-ci ? Parce que ça fonctionne. Les 5 niveaux ont été utilisés pour former des dirigeants dans des entreprises de toutes tailles et configurations, des petites entreprises aux entreprises Fortune 100. Il a été utilisé pour aider les organisations à but non lucratif à comprendre comment diriger des bénévoles. Et il est enseigné dans plus de 120 pays à travers le monde. Chaque fois que j'en parle, les gens posent des questions et font des observations. Ces choses ont aidé les 5 niveaux de leadership à devenir plus forts et à développer plus de profondeur. Le concept a été testé et éprouvé. De plus, il offre plusieurs autres avantages :

Les 5 niveaux de leadership fournissent une image claire du leadership

Comment les gens acquièrent-ils le leadership ? Pour ceux qui ne sont pas naturellement doués pour cela, le leadership peut être un mystère. Pour eux, diriger les gens, c'est comme emprunter un couloir sombre. Ils ont une idée de l'endroit où ils veulent aller, mais ils ne peuvent pas voir devant eux et ils ne savent pas où se situeront les problèmes et les pièges. Pour de nombreuses personnes dans le monde universitaire, le leadership est un exercice théorique, une équation dont les variables méritent des recherches, des études et des débats rigoureux. En revanche, les 5 niveaux de leadership sont visuellement simples et peuvent donc être appris par tout le monde.

Les 5 niveaux de leadership définissent le leadership comme un verbe et non comme un nom

Le leadership est un processus, pas une position. Il fut un temps où les gens utilisaient indifféremment les termes leadership et gestion. Je pense que la plupart des gens reconnaissent désormais qu'il existe une différence significative entre les deux. La direction est à son meilleur quand les choses restent les mêmes.

Le leadership est un processus pas une position.

Le leadership concerne les personnes et leur dynamique, qui sont en constante évolution. Ils ne sont jamais statiques. Le défi du leadership est de créer le changement et de faciliter la croissance. Cela nécessite du mouvement, ce qui, comme vous le verrez bientôt, est inhérent au passage d'un niveau de leadership à un autre.

Les 5 niveaux de leadership se décomposent en étapes compréhensibles

Le sujet du leadership peut être bouleversant et déroutant. Par où commence le leadership ? Que devons-nous faire en premier? Quels processus devons-nous utiliser ? Comment pouvons-nous gagner en influence auprès des autres ? Comment développer une équipe productive ? Comment pouvons-nous aider les adeptes à devenir des leaders à part

entière ? Les 5 niveaux de leadership donnent des réponses à ces questions en utilisant des étapes compréhensibles.

Les 5 niveaux de leadership fournissent un plan de jeu clair pour le développement du leadership

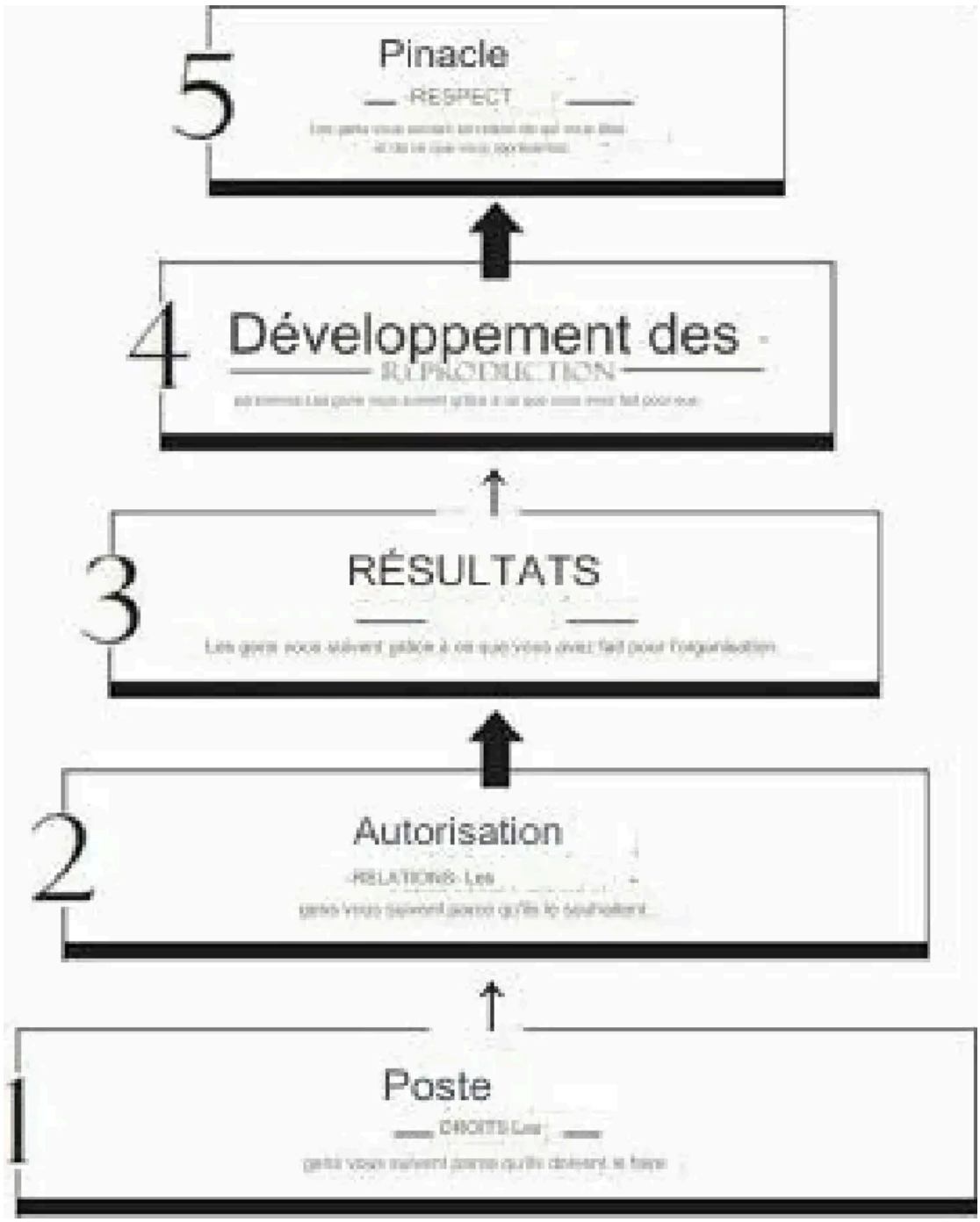
Trop souvent, lorsque les gens pensent à leur parcours vers le leadership, ils envisagent un cheminement de carrière. Ce à quoi ils devraient penser, c'est à leur propre développement du leadership ! Un bon leadership ne consiste pas à progresser. Il s'agit de faire progresser votre équipe. Les 5 niveaux de leadership fournissent des étapes claires pour la croissance du leadership. Dirigez bien les gens et aidez les membres de votre équipe à devenir des leaders efficaces, et un cheminement de carrière réussi est presque garanti.

Les 5 niveaux de leadership aligne les pratiques, les principes et les valeurs de leadership

Lorsque j'ai développé les 5 niveaux, j'ai conçu chaque niveau comme une pratique qui pourrait être utilisée pour diriger plus efficacement. Au fur et à mesure que le temps passait et que j'utilisais et enseignais les niveaux, j'ai réalisé qu'il s'agissait en fait de principes. Voici la différence : une pratique est une

action qui peut fonctionner dans une situation mais pas nécessairement dans une autre. Un principe est une vérité extérieure aussi fiable qu'une loi physique. Par exemple, lorsque Salomon a dit : « Une réponse douce détourne toute colère, mais une parole dure attise la colère », il a énoncé un principe universel et intemporel. Les principes sont importants car ils fonctionnent comme une carte, nous permettant de prendre des décisions judicieuses. Si nous embrassons un principe et l'intériorisons, il devient une partie de nos valeurs. Les 5 niveaux influencent chaque jour ma vie de leader.

Aperçu des 5 niveaux de leadership


5
Pinacle
RESPECT
4
Développement des
3
RÉSULTATS
2
Autorisation
1
Poste

Chacune des sections suivantes de ce livre est dédiée à l'un des 5 niveaux. Vous y découvrirez les avantages et les inconvénients d'un niveau, les meilleurs comportements pour ce niveau, les croyances qui aident un leader à passer au niveau suivant et la manière dont le niveau est lié aux lois du leadership. Si vous êtes déjà familier avec les Lois du Leadership, votre compréhension sera améliorée en voyant comment elles s'intègrent dans les 5 Niveaux. Mais même si vous êtes nouveau dans les lois, vous comprendrez le concept de base qui se cache derrière chacune d'elles et comment il est applicable. Il existe également un guide de croissance pour chaque niveau. Cependant, avant de plonger dans les niveaux, je souhaite vous en donner un aperçu et comment ils s'articulent, ainsi que partager quelques idées sur les niveaux.

Niveau 1—Poste

Le poste est le niveau le plus bas de leadership : le niveau d'entrée. La seule influence qu'a un leader de poste est celle qui accompagne le titre du poste. Les gens suivent parce qu'ils le doivent. Le leadership positionnel est basé sur les droits accordés par le poste et le titre. Il n'y a rien de mal à occuper une position de leader. Il n'y a rien de mal à utiliser la position pour amener les gens à suivre. La position est un piètre substitut à l'influence.

Les personnes qui n'atteignent que le niveau 1 peuvent être des patrons, mais elles ne sont jamais des leaders. Ils ont des subordonnés, pas des membres de l'équipe. Ils s'appuient sur des règles, des réglementations, des politiques et des organigrammes pour contrôler leur personnel. Leurs collaborateurs ne les suivront que dans les limites fixées de leur autorité. Et ils feront généralement que ce qu'on attend d'eux. Lorsque les leaders positionnels demandent des efforts ou du temps supplémentaire, ils les obtiennent rarement.

Les leaders de position ont généralement des difficultés à travailler avec des bénévoles, des jeunes et des personnes très instruites. Pourquoi? Parce que les leaders de position n'ont aucune influence et que ces types de personnes ont tendance à être plus indépendants.

Le poste est le seul niveau qui ne nécessite ni capacité ni effort pour être atteint. N’importe qui peut être nommé à un poste

Niveau 2—Autorisation

Le niveau 2 est entièrement basé sur les relations. Au niveau des autorisations, les gens suivent parce qu'ils le souhaitent. Lorsque vous aimez les gens et les traitez comme des individus qui ont de la valeur, vous commencez à développer votre influence auprès d’eux. Vous développez la confiance. L'environnement devient beaucoup plus positif, que ce soit à la maison, au travail, pendant les loisirs ou pendant le bénévolat.

Le programme des dirigeants du niveau 2 ne préserve pas leur position. Il s’agit d’apprendre à connaître les gens et de trouver comment s’entendre avec eux. Les dirigeants découvrent qui sont leurs collaborateurs. Les adeptes découvrent qui sont leurs dirigeants. Les gens construisent des relations solides et durables

Vous pouvez aimer les gens sans les diriger, mais vous ne pouvez pas bien diriger les gens sans les aimer.

Vous pouvez aimer les gens sans les diriger, mais vous ne pouvez pas bien diriger les gens sans les aimer. C’est à cela que sert le niveau 2

Niveau 3—Production

L’un des dangers liés à l’atteinte du niveau Permission est qu’un leader puisse être tenté de s’arrêter là. Mais les bons leaders ne se contentent pas de créer un environnement de travail agréable. Ils font bouger les choses ! C’est pourquoi ils doivent passer au niveau 3, qui est basé sur les résultats. Au niveau de la production, les dirigeants gagnent en influence et en crédibilité, et les gens commencent à les suivre en raison de ce qu'ils ont fait pour l'organisation.

De nombreuses choses positives commencent à se produire lorsque les dirigeants atteignent le niveau 3. Le travail est accompli, le moral s'améliore, les bénéfices augmentent, le chiffre d'affaires diminue et les objectifs sont

atteints. C’est également au niveau 3 que l’élan prend son envol.

À ce niveau, diriger et influencer les autres devient amusant. On sait que le succès et la productivité résolvent de nombreux problèmes. Comme l’a dit l’ancien quart-arrière légendaire de la NFL, Joe Namath : « Quand vous gagnez, rien ne fait de mal. »

Au niveau 3, les leaders peuvent devenir des agents de changement. Ils peuvent s’attaquer à des problèmes difficiles et faire face à des problèmes épineux. Ils peuvent prendre des décisions difficiles qui feront la différence. Ils peuvent amener leurs collaborateurs à un autre niveau d’efficacité.

Niveau 4—Développement des personnes

Les dirigeants deviennent grands, non pas grâce à leur pouvoir, mais grâce à leur capacité à responsabiliser les autres. C'est ce que font les leaders au niveau 4. Ils utilisent leur position, leurs relations et leur productivité pour investir dans leurs disciples et les développer jusqu'à ce que ces disciples deviennent des leaders à part entière. Le résultat est la reproduction ; Les leaders de niveau 4 se reproduisent.

Les dirigeants deviennent grands, non pas grâce à leur pouvoir, mais grâce à leur capacité à responsabiliser les autres

La production peut gagner des matchs, mais le développement des personnes remporte les championnats. Deux choses se produisent toujours au niveau 4. Premièrement, le travail d'équipe atteint un niveau très élevé. Pourquoi? Parce qu'un investissement élevé dans les personnes approfondit les relations, aide les gens à mieux se connaître et renforce la fidélité. Deuxièmement, les performances augmentent. Pourquoi? Parce qu'il y a plus de leaders dans l'équipe et qu'ils contribuent à améliorer les performances de chacun. Les leaders de niveau 4 changent la vie des personnes qu'ils dirigent. En conséquence, leurs collaborateurs les suit en raison de ce que leurs dirigeants ont fait pour eux personnellement. Et leurs relations durent souvent toute la vie.

Niveau 5—Pinnacle

Le niveau de leadership le plus élevé et le plus difficile est le pinnacle. Alors que la plupart des gens peuvent apprendre à gravir les niveaux 1 à 4, le niveau 5 nécessite non seulement des efforts, des compétences et de l'intentionnalité,

mais également un haut niveau de talent. Seuls les leaders naturellement doués parviennent à atteindre ce niveau le plus élevé. Que font les leaders au niveau 5 ? Ils développent les gens pour qu'ils deviennent des leaders de niveau 4.

Si les gens sont respectueux, agréables et productifs, ils peuvent établir un certain degré d'influence sur les autres et gagner des adeptes avec une relative facilitée. Il est difficile de former des adeptes à diriger seuls. La plupart des dirigeants ne le font pas parce que cela demande bien plus de travail que de simplement diriger leurs partisans. Cependant, former des leaders au point qu'ils soient capables et désireux de former d'autres leaders est la tâche de leadership la plus difficile de toutes. Mais voici les résultats : les dirigeants de niveau 5 développent des organisations de niveau 5. Ils créent des opportunités que d'autres dirigeants ne créent pas. Ils créent un héritage dans ce qu'ils font. Les gens les suivent en raison de qui ils sont et de ce qu'ils représentent. En d'autres termes, leur leadership acquiert une réputation positive. En conséquence, les leaders de niveau 5 transcendent souvent leur position, leur organisation et parfois leur secteur d'activité.

Un aperçu des 5 niveaux de leadership

Maintenant que vous connaissez les niveaux, je souhaite partager quelques informations qui vous aideront à comprendre comment les niveaux sont liés les uns aux autres.

1. Vous pouvez passer d'un niveau à l'autre mais vous ne laissez jamais le précédent derrière vous

Maintenant que vous avez vu les niveaux et appris les bases, vous pouvez supposer qu'un leader les gravit, laissant l'un arriver au suivant, de la même manière que l'on monte un escalier. Mais la vérité est que vous ne quittez jamais un niveau une fois que vous l'avez atteint. Au lieu de cela, vous vous contentez de construire dessus. Si vous y réfléchissez un instant, vous conviendrez que cela a du sens. Si vous débutez avec un poste de direction et que vous établissez des relations avec les personnes que vous supervisez, démissionnez-vous de votre poste pour le faire ? Non, vous ne quittez pas votre position pour avancer, mais si vous gagnez correctement le niveau 2, vous n'aurez plus jamais besoin de vous appuyer sur votre position.

Une fois que vous avez noué des relations avec les gens et atteint un niveau de productivité plus élevé, abandonnez-

vous ou négligez-vous ces relations ? Vous feriez mieux de ne pas le faire ! Si vous le faites, vous vous retrouverez à nouveau au niveau 1.

Les leaders n'échangent pas un niveau contre un autre. Ils ajoutent un nouveau niveau au précédent. C'est un processus de construction.

2. Vous n'êtes pas au même niveau que tout le monde

Le leadership est dynamique et change d'une relation à l'autre. Il en va de même pour les 5 niveaux de leadership. Je peux me trouver à un autre des 5 niveaux avec chacune des cinq personnes différentes à mon travail. Dès mon premier jour de travail, quelqu'un ne reconnaîtra que ma position, tandis que quelqu'un dans lequel j'ai investi et que j'ai élevé pour diriger me mettra probablement au niveau 4. Si j'ai été un bon père à la maison, je peut-être au niveau 4 avec mes enfants. Si j'ai été un père absent, je suis peut-être au niveau 1. Avec mon voisin d'à côté, je suis peut-être au niveau 2.

Avez-vous déjà formulé une vision avec votre équipe et eu diverses réponses au même élément de communication ? A quoi attribuez-vous cela ? Des parcours différents parmi les auditeurs ? Différents niveaux d'intelligence ? Différents niveaux de formation ou d'expérience ? Des personnalités différentes ? Je pense que tous ces facteurs peuvent entrer en jeu, mais le facteur le plus déterminant est souvent le niveau

de leadership que vous exercez avec chaque personne. Les gens vous répondront en fonction du niveau de leadership que vous occupez avec eux. Et cela est susceptible de changer.

Les gens vous répondront en fonction du niveau de leadership que vous occupez avec eux.

Atteindre un niveau de leadership n'est pas comme obtenir un diplôme. Ce n'est pas non plus comme établir un record en tant qu'athlète. Vous n'y parvenez pas et vous l'abandonnez. C'est plutôt comme devoir courir une course tous les jours pour prouver vos capacités. La seule exception concerne le Pinnacle.

Les dirigeants qui atteignent le niveau 5 se voient parfois attribuer le mérite d'avoir atteint ce niveau en raison de leur réputation plutôt que de leur simple interaction personnelle. Mais il est important de noter qu'à n'importe quel niveau, un leader ne reste pas toujours automatiquement à ce niveau. Vous devez gagner votre niveau de leadership avec chaque personne, et ce niveau peut augmenter ou diminuer à tout moment.

3. Plus vous montez, plus il est facile de diriger

Voici une bonne nouvelle. Au fur et à mesure que vous progressez dans les niveaux de leadership, vous constaterez qu'il devient plus facile de diriger les gens. Chaque avancée vous permet d'être plus efficace dans la direction des autres car votre influence augmente à mesure que vous montez à un niveau supérieur. À mesure que votre influence augmente, de plus en plus de personnes vous suivent plus facilement. Influence limitée, leadership limité. Plus d'influence, plus d'efficacité. C'est du bon sens. Cependant, il y a aussi une mauvaise nouvelle : il n'est pas facile de gravir les échelons du leadership ! Si c'était facile, tout le monde serait un leader de niveau 5.

4. Plus vous montez haut, plus il faut de temps et d'engagement pour gagner un niveau

Qu'est-ce qui est plus difficile ? Se voir attribuer un poste de direction (niveau 1) ou obtenir la permission des gens pour les diriger (niveau 2) ? C'est assez évident. Il faut du temps, des efforts et un engagement pour développer des relations positives avec les gens. Et si vous passiez du niveau 2 au niveau 3 ? Je crois qu'il est plus difficile de devenir constamment productif que de se faire des amis. C'est encore

plus difficile et cela demande beaucoup plus de temps d'atteindre le niveau 4, où l'on forme les gens pour qu'ils deviennent de bons leaders. Et cela peut prendre toute une vie pour devenir un leader de niveau 5 qui forme des leaders qui à leur tour forment d'autres leaders.

Il y a des années, je me souviens avoir vu un dessin animé de Ziggy de Tom Wilson dans lequel le héros de la bande dessinée était sur la voie du succès, et devant lui, il pouvait voir un panneau qui disait : « Préparez-vous à vous arrêter au péage ». Ce serait un bon conseil pour quiconque souhaite gravir les 5 niveaux de leadership. Il n'y a pas de moyen facile d'atteindre le sommet. Et à chaque fois que vous montez, vous payez. Il faut s'engager davantage, il faut donner plus, il faut dépenser plus d'énergie, à chaque fois que l'on veut monter d'un niveau. Et votre peuple aussi. Personne n'obtient de grandes choses en donnant le minimum. Aucune équipe ne remporte des championnats sans faire des sacrifices et sans donner le meilleur d'elle-même.

5. La montée en niveau se fait lentement, mais la descente peut se produire rapidement

Comme je l'ai dit, il faut du temps pour gravir les échelons du leadership.

Des gens m'ont demandé : « Combien de temps me faudra-t-il pour devenir un leader de niveau 5 ?

« Beaucoup plus longtemps que vous ne le pensez » est ma réponse. Construire prend toujours beaucoup plus de temps que détruire. Beaucoup de choses doivent être bonnes pour grimper à un niveau supérieur, mais parfois, il suffit d'un seul problème pour que quelqu'un tombe. Par exemple, pensez au temps qu'il faut pour construire une bonne relation avec une personne. Mais si vous faites quelque chose qui vous fait perdre confiance en cette personne, la relation peut être définitivement rompue en un clin d'œil.

Beaucoup de choses doivent être parfaites pour passer à un niveau supérieur, mais

parfois il faut une seule chose qui ne va pas pour faire tomber quelqu'un.

Même s'il est troublant de penser à la rapidité avec laquelle on peut perdre un niveau de leadership, j'espère que cela vous consolera : une fois que vous avez grimpé aux niveaux supérieurs, ceux en dessous de vous fonctionnent comme un filet de sécurité. Ainsi, plus vous progressez dans les niveaux, plus votre leadership est assuré. Par exemple, si vous prenez de mauvaises décisions au niveau 3 qui ruinent votre productivité ou celle de l'équipe, les relations que vous avez développées peuvent vous éviter d'être licencié. Le seul niveau sans filet de sécurité est le plus bas : le poste. On n'a pas beaucoup de chances de faire des erreurs à ce niveau-là. C'est une autre bonne raison de gravir les échelons du leadership.

6. Plus vous montez haut, plus le rendement est important

Vous pouvez donner plus pour accéder à des niveaux de leadership plus élevés, mais vous obtenez également plus. En tant que leader, votre retour sur investissement augmente à chaque niveau. Au niveau 2, vous gagnez la confiance et le droit de diriger. Au niveau 3, vous augmentez la productivité de l'organisation. Au niveau 4, vous multipliez cette productivité car chaque fois que vous ajoutez un autre leader à une organisation, vous ajoutez toute la puissance de l'équipe de ce leader. Au niveau 5, la croissance et la productivité deviennent exponentielles à mesure que vous ajoutez à

l'organisation des leaders qui non seulement dirigent les autres, mais créent également des générations de développement du leadership qui continuent de produire.

Plus les dirigeants sont bons dans une organisation, plus tous les membres de l'organisation s'améliorent. Lorsque la productivité est élevée, l'alchimie est bonne, le moral est élevé et l'élan est fort, alors les gains augmentent.

7. Aller plus loin nécessite toujours une croissance supplémentaire

Chaque fois qu'un leader accède à un niveau de leadership supérieur, de plus grandes compétences sont requises. Pour cette raison, chaque étape de croissance nécessite un développement ultérieur de la part du leader. Mais voici la bonne nouvelle. Chaque niveau de leadership atteint fonctionne comme une plate-forme à partir de laquelle le leader peut évoluer vers le suivant.

Voici comment cela fonctionne. Pour atteindre un nouveau niveau, les dirigeants prennent des risques. Aux niveaux inférieurs, les risques sont moindres et plus faciles à gagner. Par exemple, pour passer du niveau 1 au niveau 2, les dirigeants prennent le risque d'initier des relations. Lorsque les dirigeants atteignent des niveaux plus élevés, les risques augmentent. Par exemple, au niveau 3, les dirigeants peuvent

rallier l'équipe pour tenter d'atteindre un objectif ambitieux, mais échouer ; cela pourrait nuire à la crédibilité du leader, stopper l'élan et démotiver les membres de l'équipe. Mais voici la bonne nouvelle : tout risque à un niveau supérieur est une extension naturelle des compétences que les dirigeants ont alors développées. Les étrangers pourraient regarder un leader et dire : « Wow, il s'est vraiment mis en avant et a pris un gros risque. » Mais ces observateurs ne voient peut-être pas la croissance qui a eu lieu chez le leader. Au moment où le prochain risque doit être pris, le leader a grandi

Grandir en tant que leader nécessite une combinaison de croissance intentionnelle et d'expérience en leadership.

Pour grandir en tant que leader, il faut une combinaison de croissance intentionnelle et d'expérience en leadership. Si les gens s'appuient uniquement sur l'expérience sans apprendre et se préparer intentionnellement au niveau suivant, ils ne progresseront pas en tant que leaders. D'un autre côté, s'ils se préparent uniquement mentalement et n'acquièrent aucune expérience par le risque et la récompense, ainsi que par les essais et les erreurs, alors ils ne progresseront toujours pas.

Il faut les deux, plus un peu de talent. Mais vous n'avez aucun contrôle sur le talent que vous possédez. Vous contrôlez uniquement ce que vous en faites.

Vous voyez cette dynamique lorsque les athlètes tentent de passer des rangs universitaires aux professionnels. Ils ont tous un certain talent. Ce qui aide ceux qui réussissent, c'est la croissance intentionnelle et l'expérience. Les athlètes qui comptent uniquement sur leur expérience universitaire n'y parviennent souvent pas. Et ceux qui se préparent mentalement et physiquement mais n'acquièrent jamais une véritable expérience de jeu connaissent souvent le même résultat négatif. Il faut les deux pour réussir.

Si vous possédez un don naturel pour le leadership, vous avez probablement une passion pour la croissance. Vous aimez voir les choses se développer. Cela fait partie de votre câblage. Allez-y. Si vous avez un talent plus modeste, ne perdez pas espoir. Vous pouvez compenser beaucoup de choses en devenant un étudiant très intentionnel en leadership, tirant ainsi le meilleur parti de chaque opportunité. Quoi qu'il en soit, n'oubliez pas que le succès à tous les niveaux vous aide à réussir à tous les niveaux. Alors travaillez dur pour gagner le niveau dans lequel vous vous trouvez actuellement. Cela vous préparera pour l'avenir.

8. Ne pas gravir les niveaux vous limite, vous et votre peuple

La loi du couvercle dans Les 21 lois irréfutables du leadership déclare : « La capacité de leadership détermine le niveau d'efficacité d'une personne. » En bref, votre efficacité à faire avancer les choses et votre capacité à travailler avec les autres sont toujours limitées par votre leadership. Si votre leadership est de 4 sur 10, alors votre efficacité ne sera pas supérieure à 4. De plus, la Loi du Respect dit : « Les gens suivent naturellement des dirigeants plus forts qu'eux-mêmes. » Cela signifie que si vous restez un 4, alors vous n'attirerez et ne garderez jamais de leaders meilleurs qu'un 3 !

L'un des fardeaux du leadership est que, à mesure que nous avançons, les personnes que nous dirigeons suivent également leur route. Atteindre notre potentiel crée un environnement permettant aux autres d'atteindre le leur. Lorsque les dirigeants arrêtent de grimper, deux questions doivent être posées : « Peuvent-ils s'améliorer ? et "Vont-ils s'améliorer?" Certaines personnes ne le peuvent pas ; ils ont atteint leur limite. D'autres non. La capacité n'est pas le problème : le choix et l'attitude le sont. Si les gens sont prêts à choisir l'amélioration et à changer attitude, il n'y a aucune limite

L’un des fardeaux du leadership est que, au fur et à mesure que nous avançons, les personnes que nous dirigeons suivent également leur route.

Atteindre notre potentiel crée un environnement permettant aux autres d’atteindre le leur.

Votre capacité de leadership aujourd’hui est quelle qu’elle soit. Vous ne pouvez pas changer le passé. Cependant, vous pouvez changer le futur. À partir d’aujourd’hui, vous avez le choix concernant votre capacité de leadership. Si vous apprenez à gravir les niveaux de leadership, votre capacité de leadership s’améliorera. Et cela aura un impact positif sur votre capacité globale de leadership. Cependant, si vous choisissez de ne pas grandir en tant que leader, vous feriez mieux de vous habituer à l’endroit où vous vous trouvez actuellement, car votre situation ne risque pas de s’améliorer.

9. Quand on change de poste ou d'organisation, on reste rarement au même niveau

Que se passe-t-il lorsque les dirigeants changent de poste et commencent à diriger un nouveau groupe de personnes ? Si vous supposez qu'ils restent au même niveau de leadership, vous vous trompez. Chaque fois que vous dirigez différentes personnes, vous recommencez le processus. Les gens ne vous reconnaissent pas en tant que développeur de personnes de niveau 4 lorsque vous n'avez pas travaillé avec eux. Vous devez gagner cela.

Il en va de même pour les niveaux 3 et 2. Vous recommencez au niveau 1. Cependant, il y a de bonnes nouvelles. Si vous avez atteint le niveau 4 avec un autre groupe de personnes, vous savez déjà comment y arriver. Et parce que vous l'avez déjà fait, vous pouvez monter les niveaux beaucoup plus rapidement que la fois précédente.

Chaque fois que vous suivez le processus avec un nouveau groupe de personnes, vous devenez encore plus compétent dans ce domaine. Et après l'avoir fait suffisamment de fois, vous ne serez pas découragé par la perspective de devoir le répéter avec d'autres. Par exemple, j'ai dirigé pendant vingt-cinq ans le monde religieux. Durant cette période, j'ai travaillé dans quatre organisations différentes, et dans chacune d'entre elles, j'ai dû gravir les échelons de leadership auprès des personnes présentes.

Heureusement, dans ce monde, j'ai pu atteindre le niveau 4 avec de nombreuses personnes, même celles qui n'appartenaient pas à ces organisations particulières. Cependant, lorsque j'ai commencé à enseigner le leadership dans le monde des affaires, tout a changé. J'ai commencé au niveau 1 avec beaucoup de gens. Je ne me suis pas laissé intimider ou décourager. J'étais prêt à faire mes preuves et à gravir à nouveau les niveaux. Et maintenant, quinze ans plus tard, je profite de la crédibilité que j'ai acquise en développant des relations, en étant productif dans ce monde et en formant des leaders.

Les leaders positionnels hésitent à devoir recommencer. Parce qu'ils considèrent le leadership comme une destination plutôt que comme un processus – un nom plutôt qu'un verbe – ils veulent conserver ce qu'ils ont. Leur espoir est de le faire une fois et d'y parvenir. Les bons leaders sont prêts à retrouver leur place au leadership parce qu'ils comprennent que la vie de leadership les obligera presque toujours à recommencer au bas de l'échelle plus d'une fois.

10. Vous ne pouvez pas gravir les niveaux seuls

“Le leadership, c'est accepter les gens là où ils sont, puis les emmener quelque part."—*C. W. Perry*

L’un de mes dictons préférés est : « Si vous pensez que vous dirigez mais que personne ne vous suit, alors vous ne faites qu’une promenade. » Cette pensée capture la véritable nature du leadership et exprime également l’idée la plus importante sur les 5 niveaux de leadership. Pour réussir en tant que leader, vous devez aider les autres à vous suivre jusqu'au niveau supérieur. Si les gens ne vous suivent pas, vous ne passerez pas du niveau 1 aux niveaux 2 et 3. Si d'autres personnes qui vous suivent ne deviennent pas elles-mêmes des leaders, alors vous n'avez pas atteint le niveau 4. Et si les autres ne vous suivent pas, vous ne passerez pas du niveau 1 aux niveaux 2 et 3. les personnes que vous développez ne sont pas au niveau 4 en développant des générations de leaders, alors vous n'atteindrez pas le niveau 5. L'ensemble du processus inclut d'autres personnes et vise à les aider. Comme l’a dit le leader

quaker C. W. Perry : « Le leadership, c'est accepter les gens là où ils sont, puis les emmener quelque part. » C'est à cela que servent les 5 niveaux de leadership ! Il est temps de passer au niveau supérieur.

J'espère que vous avez maintenant une compréhension de base des 5 niveaux de leadership et de leur fonctionnement. Mais j'imagine qu'à présent vous vous demandez : quel est mon niveau par rapport à la plupart de mes collaborateurs ? Je fais cette affirmation parce que chaque fois que j'enseigne les 5 niveaux, c'est une question que les gens veulent répondre.

Je vais vous aider à le faire dans un instant, mais permettez-moi d'abord de dire ceci : comprendre les 5 niveaux de leadership et savoir à quel niveau vous vous situez avec chaque personne déterminera la manière dont vous la dirigerez. Les bons leaders ne dirigent pas tout le monde de la même manière. Pourquoi? Parce que chaque personne est différente et que vous n'êtes pas au même niveau de leadership que chaque personne. Les leaders efficaces interagissent avec leurs abonnés en fonction de :

- Où ils se trouvent avec cet adepte spécifique,
- Où le suiveur perçoit le leader, et
- Où en sont les adeptes dans leur propre développement du leadership.

Chacun de ces facteurs entre en jeu lorsque vous évaluez votre leadership et travaillez à le développer.

Je crois que chaque personne a la capacité de s'améliorer en matière de leadership. Devenir un leader n’est pas un sujet mystique. Cela peut être abordé de manière très pratique, et chacun a le potentiel d’accéder à un niveau de leadership plus élevé.

Quel est votre potentiel ? Avez-vous la capacité et l’envie de devenir un leader de niveau 3, 4 ou 5 ? Il n’y a qu’une seule façon de le savoir. Acceptez le défi du leadership, donnez le meilleur de vous-même à la croissance et plongez-vous dans le leadership. Si vous êtes prêt à relever le défi, vous ne le regretterez jamais, car il n’y a pas de meilleur moyen d’augmenter votre impact positif sur le monde et d’ajouter de la valeur aux autres que d’augmenter votre capacité de leadership.

Je crois que ce livre, avec ses guides de croissance à chaque niveau, vous aidera à naviguer dans le processus et vous aidera à progresser. Alors bonne lecture, bonne croissance, et comme le dit mon ami Zig Ziglar : « Je te verrai au sommet.

Evaluation du leadership

Comment évaluer votre niveau actuel de leadership

Il s'agit d'un questionnaire en quatre parties pour vous aider à comprendre où vous en êtes dans le parcours de leadership lié aux 5 niveaux. Je tiens à vous encourager à arrêter d'avancer dans le livre et à consacrer immédiatement le temps nécessaire à l'évaluation de votre niveau actuel. Compléter les parties 1 et 2 ne devrait pas nécessiter un investissement important de votre temps. La troisième partie peut prendre un peu plus de temps, car elle implique d'autres personnes, mais s'il vous plaît, commencez également. Son objectif principal est de vérifier si vos instincts et votre perception de vous-même sont corrects dans la partie 2. La partie 4 vous donnera un

aperçu de votre position globale avec votre équipe et devrait être effectuée après avoir terminé les parties 1, 2 et 3.

Si vous faites ce travail de base, vous serez dans une bien meilleure position pour développer votre leadership à mesure que vous lisez et parcourez le reste du livre.

Partie 1—Caractéristiques du niveau de leadership

Cette première section s'applique à votre leadership en général. Veuillez lire les dix déclarations suivantes. Placez une coche à côté de chacun de ceux qui, selon vous, sont vrais pour vous. Répondez en utilisant votre premier instinct. Veuillez ne sauter aucune question et ne pas revenir en arrière et modifier vos réponses.

Niveau 1

- [ ] Je n'ai pas besoin de rappeler aux gens qui travaillent pour moi que je suis le leader.
- [ ] Je considère chaque personne qui travaille pour moi comme une personne individuelle, et pas seulement en fonction de sa fonction ou de son rôle.
- [ ] La plupart du temps, j'ai hâte d'aller travailler.
- [ ] Je reconnais que le poste qui m'a été attribué est une opportunité d'apprendre et non un territoire à garder.
- [ ] Les personnes qui travaillent pour moi sont prêtes à faire un travail qui va au-delà de leur description de poste.
- [ ] Je sais que gérer les problèmes des gens fait partie du leadership et j'ai accepté cela comme faisant partie du travail.
- [ ] Je possède le désir d'en apprendre davantage sur le leadership et de devenir un meilleur leader.
- [ ] Je considère mon travail en termes de travail à accomplir et je me concentre très peu sur le cheminement de carrière et les postes que je souhaite atteindre en cours de route.
- [ ] Un de mes objectifs premiers est d'accompagner les personnes qui travaillent pour moi.

- [ ] La plupart des gens trouvent facile de travailler avec moi.

Si vous avez marqué au moins huit des affirmations précédentes comme étant vraies pour vous, alors vous vous êtes probablement déjà établi en tant que leader au niveau 1 et avez commencé à passer aux niveaux supérieurs. Passez à la section suivante du test. Cependant, si vous avez coché moins de huit, alors vous n'avez probablement pas encore maîtrisé le niveau 1, et c'est là que vous commencerez probablement votre travail de développement du leadership personnel. Pourquoi? Parce que votre valeur dépend du niveau le plus bas que vous maîtrisez.

Niveau 2

Les personnes extérieures à mon service ou à mon domaine de responsabilité respectent mes opinions et me demandent fréquemment des conseils.

.

Je connais mes forces et mes faiblesses et je suis rarement pris au dépourvu dans mon travail

J'aime vraiment la plupart des gens et je veux les aider.

Je suis très cohérent et d'humeur égale dans mes interactions avec les personnes qui travaillent pour moi.

Quand je dis quelque chose aux membres de mon équipe, ils savent toujours qu'ils peuvent compter sur cela parce que je suis digne de confiance.

J'ai développé des relations solides avec toutes les personnes qui travaillent pour moi.

Les gens qui travaillent avec moi me trouvent sympathique et agréable presque 100 % du temps.

Lorsque j'ai besoin d'avoir une conversation franche avec les membres de l'équipe pour corriger des erreurs ou résoudre des problèmes, je vais jusqu'au bout et je ne laisse pas passer trop de temps.

Je crois que les employés désirent plus qu'un simple salaire journalier pour une journée de travail équitable, la plupart désirent des encouragements et je leur les donne.

- [ ] J'ai développé des relations avec tous ceux qui travaillent pour moi.

Si vous avez marqué au moins huit des affirmations ci-dessus comme étant vraies pour vous, passez à la section suivante. Sinon, vous souhaiterez peut-être conserver le reste de la partie 1 du test pour plus tard, car vos réponses indiquent que vous n'avez pas encore maîtrisé le niveau 2 et que vous ne pensez pas encore comme un leader de niveau 2. Si vous décidez de terminer la partie 1 à ce stade, sachez que même si vous notez huit affirmations ou plus comme vraies dans les sections suivantes, vous ne pouvez pas accéder aux niveaux de leadership supérieurs car vous n'avez pas encore atteint le niveau 2. Cela s'applique également. pendant que vous répondez aux questions des niveaux suivants

Niveau 3

- ☐ J'atteins constamment les cibles et les objectifs dans mon travail
- ☐ Les bonnes personnes veulent toujours travailler avec moi et mon équipe.
- ☐ Les gens me voient comme un expert dans mon domaine et me sollicitent pour apprendre de moi.
- ☐ Je me fixe et j'atteins constamment des objectifs plus élevés, même lorsque mes supérieurs ne me les fixent pas.
- ☐ Ma performance dans mon travail amène souvent l'équipe à un niveau supérieur.
- ☐ Je fais de mon mieux dans tout ce que je fais.
- ☐ Je suis à l'aise avec l'idée que les autres observent mes performances et suivent mon exemple.
- ☐ Je suis connu pour résoudre les problèmes et j'accomplis souvent des tâches difficiles.
- ☐ Mon travail est très régulier au quotidien.
- ☐ J'ai des systèmes et des routines qui m'aident à performer à un niveau très élevé.

Si vous avez marqué au moins huit des affirmations ci-dessus comme étant vraies pour vous, passez à la

section suivante. Sinon, vos réponses indiquent que vous n’avez pas encore maîtrisé le niveau 3 pas et que vous ne pensez pas encore comme un leader de niveau 3.

Niveau 4

Je planifie et assure le suivi de la formation et du développement de tous les membres de mon équipe de manière régulière et cohérente.

- ☐ Lorsque les délais approchent ou que le travail devient urgent, nous n'annulons jamais nos sessions de formation et de développement.
- ☐ Je prends constamment des risques en donnant aux gens des responsabilités et une autorité qui les mettront à rude épreuve.
- ☐ Je passe beaucoup de temps chaque mois à encadrer des leaders émergents.
- ☐ Je connais très bien les forces et les faiblesses de toutes les personnes que je dirige.
- ☐ J'individualise la façon dont je forme, développe et encadre mes collaborateurs.
- ☐ Je passe le temps de mentorat le plus stratégique et le plus important avec les personnes qui ont les capacités, les talents et le potentiel les plus élevés.
- ☐ J'ai l'habitude de déplacer les gens d'un poste à l'autre pour les aider à trouver leur place.
- ☐ Je donne continuellement des commentaires aux gens, pas seulement lors des évaluations formelles.

- [ ] Mon équipe ou mon département est considéré par les autres comme le mieux formé (ou l'un des meilleurs) de l'organisation.

Si vous avez marqué au moins huit des affirmations ci-dessus comme étant vraies pour vous, passez à la section suivante. Sinon, vos réponses indiquent que vous n'avez pas encore maîtrisé le niveau 4 et que vous ne pensez pas encore comme un leader de niveau 4.

Niveau 5

Je peux citer plusieurs personnes spécifiques que j’ai encouragées à me dire des vérités dures, et elles le font régulièrement.

- ☐ J'utilise mon influence pour inculquer des valeurs à mon organisation.
- ☐ Le cap de mon organisation est fixé par moi ou par une équipe dont je fais partie.
- ☐ J'ai formé de nombreux leaders qui développent des leaders.
- ☐ J'apprécie l'interaction et l'amitié d'un petit cercle de dirigeants avec lesquels j'entreprends le parcours du leadership.
- ☐ Je suis toujours au sommet de ma forme et l’impact positif que j’ai est fort.
- ☐ Je peux nommer au moins une personne qui serait prête à intervenir et à prendre ma place si je décide de quitter mon poste actuel
- ☐ J'ai une influence en dehors de mon organisation.
- ☐ Des personnes extérieures à mon secteur d'activité me sollicitent pour obtenir des conseils en matière de leadership.

- [ ] J'utilise mon influence et mes ressources pour des causes plus grandes que moi ou mon organisation.

En matière de leadership, vous n’êtes bon que si vous maîtrisez le niveau le plus bas. Je veux juste vous rappeler que même si vous avez obtenu un score élevé à l'un des niveaux supérieurs, si vous avez obtenu un score médiocre à un niveau inférieur, votre leadership se situe en fait à ce niveau inférieur. C'est là que vous devrez accorder votre attention lorsque vous travaillerez avec des gens pour améliorer votre capacité de leadership.

Partie 2 — Évaluation individuelle des membres de l'équipe — Point de vue du leader

Pour chaque personne que vous supervisez directement (rapports directs), veuillez répondre par oui ou par non aux questions de la feuille de travail suivante. (Assurez-vous de terminer la partie 2 avant de passer à la partie 3.)

EVALUATION INDIVIDUELLE DES MEMBRES DE L'EQUIPE

Nom du membre de l'équipe: **Date:**

Niveau 1

Oui / Non : Cette personne vous reconnaît comme son leader.

Oui / Non : Cette personne conviendra que vous êtes apte au poste de direction que vous occupez.

Oui / Non : Cette personne reconnaîtrait que vous considérez votre poste comme une opportunité de gagner votre place à la table des dirigeants, et non comme un privilège pouvant être utilisé pour votre avancement personnel.

Niveau 2

Oui / Non : Vous savez des choses sur la vie familiale et personnelle de cette personne en dehors de son travail.

Oui / Non : Vous connaissez les forces et les faiblesses de cette personne.

Oui / Non : Vous connaissez les espérances et les rêves de cette personne.

Oui / Non : Vous avez à cœur d'aider cette personne à réussir dans son travail.

Oui / Non: Cette personne vous fait confiance et vous lui faites confiance.

Niveau 3

Oui / Non: Cette personne respecte vos capacités et qualités professionnelles.

Oui / Non: Cette personne demande vos conseils et votre expertise.

Oui / Non: Cette personne est devenue plus productive grâce à votre influence.

Oui / Non: Cette personne reconnaîtrait que l'équipe est plus productive grâce à votre leadership.

Oui / Non: Cette personne conviendra que votre équipe contribue à la vision et à l'objectif de l'organisation.

Niveau 4

Oui / Non: Vous avez donné à cette personne une formation spécifique qui l'a aidée à être plus performante.

Oui / Non: Vous avez encadré cette personne ou l'avez mise dans un processus de développement qui l'a aidée à devenir un meilleur leader.

Oui / Non: Cette personne dirige désormais les autres parce que vous lui avez donné des opportunités et une formation pour diriger.

Oui / Non: Cette personne est toujours loyale et solidaire, et vous accorde toujours le bénéfice du doute.

Oui / Non: Cette personne non seulement dirige les autres, mais a également formé ceux qu'elle dirige pour développer des leaders grâce à votre contribution.

Niveau 5

Oui / Non: Cette personne pourrait assumer votre rôle avec une très forte probabilité de réussite si vous deviez démissionner.

Oui / Non : Cette personne est votre défenseur et vous défend auprès des autres dirigeants afin que vous gagniez le respect des autres avant même de les rencontrer..

ÉVALUATION

Vous pouvez apprendre deux choses de cette évaluation : Premièrement, vous pouvez comprendre où vous en êtes avec chaque personne sur les 5 niveaux de leadership en fonction de vos réponses. Si vous n'avez répondu que oui dans une section, alors vous n'avez pas atteint ce niveau avec cette personne. (Au lieu de cela, vous seriez au niveau inférieur à celui-ci.)

La deuxième chose que vous pouvez apprendre est de savoir où vous devez travailler pour vous améliorer. Une réponse négative à une affirmation indique où vous devez effectuer du travail.

Partie 3 — Évaluation du leadership — Point de vue des membres de l'équipe

Demandez à chacune des personnes qui relèvent directement de vous de remplir la feuille de travail suivante pour vous. Ils peuvent le faire de manière anonyme s'ils le souhaitent. Utilisez les mêmes critères pour évaluer cette évaluation que ceux que vous avez utilisés pour évaluer l'évaluation de la partie 2 que vous avez complétée.

Notez que même si vous êtes un très bon leader, vous pouvez avoir un employé ou un bénévole qui refuse de vous placer ailleurs qu'au niveau 1.

Vous pouvez essayer de conquérir cette personne au niveau 2 et ensuite progresser, mais rien ne garantit que cette personne se laissera conquérir..

ÉVALUATION DU LEADERSHIP

Nom du leader: **Date:**

Veuillez lire chaque déclaration et répondre par oui ou par non en référence au leader dont le nom est indiqué ci-dessus. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Cette évaluation est conçue uniquement pour décrire votre interaction avec la personne. (Si vous le souhaitez, vous pouvez répondre à cette évaluation de manière anonyme.)

Niveau 1

Oui / Non: Vous reconnaissez cette personne comme votre leader.

Oui / Non: Cette personne est bien adaptée au poste de direction qu'elle occupe.

Oui / Non: Cette personne considère le poste de leader comme une opportunité de gagner une place à la table des dirigeants, et non comme un privilège pouvant être utilisé pour son avancement personnel.

Niveau 3

Oui / Non: Ce leader s'engage à vous aider à réussir dans votre travail.

Oui / Non: Vous faites confiance à ce leader et il vous fait confiance..

Niveau 4

Oui / Non: Vous respectez la capacité et les qualités professionnelles de ce leader.

Oui / Non: Vous vous appuyez sur ses conseils et son expertise.

Oui / Non: Vous êtes devenu plus productif grâce à l'influence de ce leader.

Niveau 5

Oui / Non: L'équipe dont vous faites partie est plus productive grâce à son leadership.

Oui / Non: Vous et l'équipe dont vous faites partie contribuez à la vision et à l'objectif de l'organisation..

Niveau 6

Oui / Non: Vous avez reçu une formation spécifique de ce leader qui vous a aidé à mieux performer.

Oui / Non: Ce leader vous a encadré ou développé pour vous aider à devenir un meilleur leader.

Oui / Non: Vous dirigez actuellement les autres grâce aux opportunités et à la formation qui vous sont proposées par ce leader.

Niveau 7

Oui / Non: Vous croyez en ce leader et lui accordez automatiquement le bénéfice du doute.

Niveau 8

Oui / Non: Vous formez et développez d'autres leaders grâce à l'apport et à l'influence de ce leader.

Oui / Non: Vous pourriez assumer le rôle de leader avec une très forte probabilité de succès, car il ou elle vous a aidé à vous y préparer.

Oui / Non: Ce leader a changé votre vie et vous êtes un défenseur qui le défend auprès d'autres dirigeants.

Niveau 9

Oui / Non: Une fois l'évaluation terminée, veuillez retourner ce document au responsable indiqué en haut de la page.

Partie 4—Évaluation du niveau de leadership actuel

	Partie 1	Partie 2	Partie 3	
	# Vrai	# Sur chaque Niveau	# Sur chaque Niveau	Predominant Niveau
Niveau 1				
Niveau 2				
Niveau 3				
Niveau 4				
Niveau 5				

Vous pouvez obtenir un « aperçu » de votre leadership en procédant comme suit ::

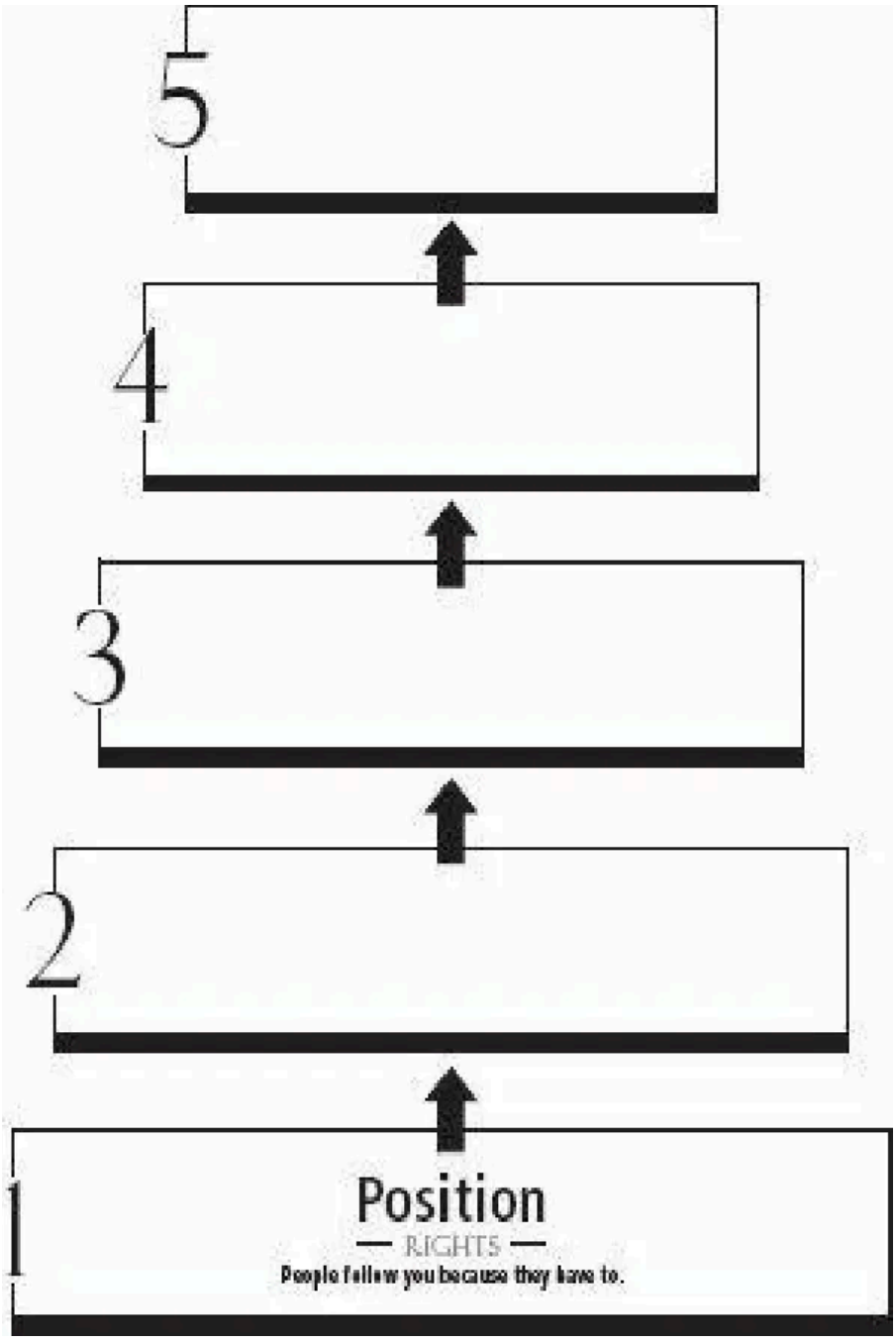
1. Dans la colonne intitulée Partie 1, enregistrez le nombre d'affirmations avec lesquelles vous êtes d'accord comme étant vraies dans chaque section de l'évaluation.
2. Dans la colonne intitulée Partie 2, enregistrez le nombre de membres de votre équipe qui sont à chaque niveau avec vous en fonction de votre évaluation.
3. Dans la colonne intitulée Partie 3, enregistrez le nombre de personnes qui vous ont placé à chaque niveau en fonction de leurs réponses aux affirmations.

Ajoutez maintenant les lignes transversales. Quel niveau de leadership a le chiffre le plus élevé ? Il est plus que probable que celui avec le chiffre le plus élevé indique votre niveau actuel de leadership auprès de la majorité des personnes de votre équipe. (Ceci n'est pas censé être scientifiquement valide. C'est simplement un outil pour vous donner un aperçu de vous-même.)

Gardez cette évaluation à l'esprit lorsque vous parcourez le livre. Le Guide de croissance à la fin de chaque section du livre vous aidera à améliorer vos compétences en leadership et à accéder aux niveaux supérieurs de leadership avec votre personnel.

Niveau 1: POSTE

C'est un endroit formidable à visiter, mais vous ne voudriez pas y vivre


5
4
3
2
1
Position
— RIGHTS —
People follow you because they have to.

Traditionnellement, le leadership commence par la position. Quelqu'un rejoint l'armée et devient une recrue, travaillant pour obtenir le grade de soldat. Une personne obtient un emploi, et avec cela vient généralement un titre ou une description de poste : ouvrier, vendeur, serveur, commis, comptable, directeur. Le poste est le point de départ de chaque niveau de leadership. C'est l'étage inférieur et la fondation sur laquelle le leadership doit être bâti. Une réelle influence doit être développée sur cette base.

Il fut un temps où les gens comptaient beaucoup sur leur position pour diriger, ce qui n'est pas surprenant si l'on considère qu'à une certaine époque, les postes de direction héréditaires se transmettaient de père en fils (et parfois en fille) au sein des familles. Les princes devenaient rois et leurs décisions faisaient loi, pour le meilleur ou pour le pire. Dans la plupart des pays industrialisés, cette époque est révolue. Il est vrai qu'il existe encore des nations dotées de rois et de reines, mais même dans la plupart de ces nations, comme l'Angleterre, les monarques gouvernent avec la permission du peuple et les véritables dirigeants sont généralement élus. La position vous donne une chance, mais elle comporte généralement très peu de pouvoir réel, sauf dans les systèmes où les pénalités en cas de non-respect sont désastreuses.

Il n'y a rien de mal à occuper une position de leadership. Lorsqu'une personne obtient un poste de direction, c'est généralement parce qu'une personne en position d'autorité a

vu du talent et du potentiel en elle. Et ce titre et cette position s'accompagnent de droits et d'un certain degré d'autorité pour diriger les autres.

Le poste constitue un bon point de départ. Et comme tout niveau de leadership, il présente des avantages et des inconvénients. Commençons par examiner les points positifs du niveau de leadership du poste.

L'avantage de la position

Vous avez été invité à la table des dirigeants

Tout comme il y a des aspects positifs et négatifs à chaque saison de la vie, chaque niveau de leadership présente des aspects à la fois positifs et négatifs. Si vous débutez dans le leadership et que vous obtenez un poste, il y a des choses à célébrer. Je vais vous parler de quatre d'entre eux.

1. Un poste de leader est généralement attribué aux personnes parce qu'elles ont un potentiel de leadership

La plupart du temps, lorsque les gens accèdent à un poste de direction, ils le font parce que cela leur a été accordé ou nommé par une autre personne en autorité. Cela paraît sans doute évident. Mais réfléchissez aux implications : cela signifie généralement que la personne en position d'autorité estime que le nouveau leader a un certain degré de potentiel pour diriger. C'est une bonne nouvelle. Donc, si vous êtes nouveau dans le leadership et que vous avez été invité à diriger quelque chose, alors célébrez le fait qu'une personne en autorité croit en vous.

Je me souviens de la première fois où on m'a confié un poste de direction. J'ai été nommé par mon entraîneur de basket-ball du lycée pour être le capitaine de notre équipe. Quel moment exaltant ce fut ! Quand je ferme les yeux, je me souviens encore de ce que j'ai ressenti en sachant que Coach Neff avait confiance en moi.

Après avoir fait cette annonce, il a partagé avec les autres joueurs que j'étais un exemple d'attitude positive et de travail acharné. Mais plus tard, il m'a pris à part et m'a expliqué que le titre de capitaine me donnerait simplement une plateforme pour démontrer mes capacités de leadership. Cela ne

garantissait pas que les joueurs me suivraient. Il a dit que gagner ce serait ma responsabilité.

Les meilleurs leaders promeuvent les gens au leadership en fonction de leur potentiel de leadership, et non en fonction de considérations politiques, d'ancienneté, de références ou de commodité.

Les meilleurs leaders promeuvent les gens au leadership en fonction de leur potentiel de leadership, et non en fonction de considérations politiques, d'ancienneté, de références ou de commodité. John Wooden, le légendaire entraîneur de basket-ball de l'UCLA qui était un leader fantastique, m'a dit un jour qu'il n'avait désigné un capitaine pour son équipe qu'après quelques matchs de la saison. Il a attendu parce qu'il voulait voir quel joueur se présenterait et mériterait cet honneur. Il a souvent été cité comme disant à son équipe : « Ne me dites pas ce que vous allez faire, montrez-moi ce que vous allez faire ! Si vous occupez un nouveau poste de leadership, permettez-moi de vous souhaiter la bienvenue dans la première étape de votre parcours de leadership. Vous avez une place à la table et avez été invité à faire partie du « jeu du leadership ». Vous aurez l'occasion d'exprimer votre opinion et de prendre des

décisions. Votre objectif initial devrait être de montrer à votre leader et à votre équipe que vous méritez le poste que vous avez obtenu.

2. Une position de leader signifie que l'autorité est reconnue

Lorsqu'un individu obtient un poste et un titre, il s'accompagne généralement d'un certain niveau d'autorité ou de pouvoir. Souvent, au début, ce pouvoir est très limité, mais ce n'est pas grave car la plupart des dirigeants doivent faire leurs preuves avec peu avant de recevoir beaucoup.

Revenant à mon premier poste de direction officiel – capitaine de l'équipe de basket-ball – j'ai reçu certains nouveaux privilèges. Avant le coup d'envoi, j'ai eu l'occasion de rencontrer sur le court central les arbitres et le capitaine de l'autre équipe pour discuter du match à jouer. Je pouvais demander un temps mort pendant le match et on m'a demandé l'avis de l'entraîneur lorsque nous étions dans le groupe. J'ai aussi parlé à l'équipe dans le vestiaire avant et après chaque match. Mon titre m'a apporté reconnaissance et autorité. Cependant, j'ai également reconnu les limites de cette reconnaissance et de cette autorité. Comme le dit l'Infantryman's Journal (1954) : « Aucun homme n'est un leader tant que sa nomination n'est pas ratifiée dans l'esprit et le cœur de ses hommes.

En tant que nouveau leader, vous devez utiliser judicieusement l'autorité qui vous est confiée pour faire progresser l'équipe et aider les personnes que vous dirigez. Faites cela, et votre peuple commencera à vous donner une autorité encore plus grande. Lorsque cela se produit, vous gagnez du leadership, pas seulement un poste.

3. Un poste de leader est une invitation à grandir en tant que leader

Un poste de leader est une invitation à grandir en tant que leader

Il devrait toujours y avoir un rapport entre l'obtention d'un poste de direction et le respect des exigences qu'il exige. L'une des principales exigences est la croissance personnelle. J'ai appris cela très tôt dans ma vie grâce à mon père, qui aimait citer : « À celui qui donne beaucoup, on exigera beaucoup. » Il croyait que chacun de nous avait beaucoup reçu dans la vie et que nous avions la responsabilité d'apprendre et de grandir afin de pouvoir en tirer le meilleur parti.

Le voyage à travers les 5 niveaux de leadership ne sera couronné de succès que si vous vous consacrez au développement continu. Si vous croyez que le poste fait le leader, vous aurez du mal à devenir un bon leader. Vous serez tenté de vous arrêter et de « brouter », ce qui signifie que vous resterez où vous êtes et profiterez des avantages du poste, au

lieu de vous efforcer de grandir et de devenir le meilleur leader possible. Je demande fréquemment à un groupe : « Quelle est la chose que vous changeriez pour améliorer l'efficacité de votre organisation ? » Habituellement, les gens nomment des éléments qui peuvent être trouvés sur cette liste de P : des produits, des promotions, des politiques, des processus, des procédures, des prix et des personnes. Rarement quelqu'un donne la réponse la plus importante et la plus marquante de toutes : « MOI ! Je me changerais pour améliorer notre organisation. Mais cette réponse rarement entendue est la clé du succès. Si vous voulez diriger, vous devez grandir. La seule façon d'améliorer une organisation est de faire croître et d'améliorer les dirigeants. Si vous souhaitez avoir un impact, commencez par vous-même.

Les dirigeants qui causent le plus de tort à une organisation sont ceux qui pensent être arrivés. Une fois qu'ils ont reçu le titre ou le poste qu'ils désirent, ils cessent de grandir. Ils cessent d'innover. Ils cessent de s'améliorer. Ils se reposent sur leurs droits et encombrent tout. Tirez le meilleur parti de cette opportunité de leadership en faisant de la croissance votre objectifs. Et efforcez-vous de poursuivre votre croissance. Les bons leaders sont toujours de bons apprenants. Pour être un leader efficace, vous devez croire que la position de leadership que vous recevez n'est qu'une invitation à grandir. Si vous faites cela et devenez un apprenant à vie, vous augmenterez continuellement votre

influence au fil du temps. Et vous tirerez le meilleur parti de votre potentiel de leadership, peu importe sa taille.

4. Une position de leadership permet aux leaders potentiels de façonner et de définir leur leadership

Le plus grand potentiel d'amélioration pour les personnes invitées à occuper un poste de direction est que cela leur donne l'opportunité de décider quel type de leader ils veulent être. La position qu'ils occupent peut-être définie, mais ils ne le sont pas.

Lorsque vous devenez leader pour la première fois, votre page de leadership est vierge et vous pouvez la remplir comme vous le souhaitez ! Quel genre de leader voulez-vous être? Ne vous contentez pas de devenir réactif et de développer un style par défaut. Pensez-y sérieusement. Voulez-vous être un tyran ou un bâtisseur d'équipe ? Voulez-vous rabaisser les gens ou les élever ? Vous souhaitez donner des ordres ou poser des questions ? Vous pouvez développer le style que vous souhaitez tant qu'il correspond à qui vous êtes.

“Le leadership dépend beaucoup moins de ce que vous faites que de qui vous êtes.
—Frances Hesselbein

Frances Hesselbein, présidente fondatrice et présidente du conseil d'administration du Leader to Leader Institute, a observé : « Le leadership dépend bien moins de ce que vous faites que de qui vous êtes. Si vous considérez le leadership comme un ensemble d’astuces manipulatrices ou de comportements charismatiques destinés à promouvoir vos propres intérêts personnels, alors les gens ont parfaitement le droit d’être cyniques. Mais si votre leadership découle avant tout de votre caractère intérieur et de l’intégrité de votre ambition, alors vous pouvez à juste titre demander aux gens de se prêter à votre organisation et à sa mission.

Si vous êtes nouveau dans le domaine du leadership ou si vous êtes nouveau dans un poste de leadership particulier, c'est le moment idéal pour réfléchir au style de leadership que vous souhaitez développer. (Si vous êtes un leader expérimenté,

vous pouvez bien sûr réévaluer votre façon de diriger et apporter des changements. Cependant, vous travaillerez à l'encontre des expériences passées de vos collaborateurs et devrez dépasser leurs attentes.) À mesure que vous avancez, que devez-vous prendre en compte ?

Qui suis-je ?

Un bon leadership commence par le fait que les dirigeants savent qui ils sont. Dans son livre It's Your Ship, le capitaine Mike Abrashoff déclare:

> En un mot, une expérience difficile m'a appris que le véritable leadership consiste d'abord à se comprendre soi-même, puis à l'utiliser pour créer une superbe organisation. Les dirigeants doivent libérer leurs subordonnés pour qu'ils puissent exploiter au maximum leurs talents. Cependant, la plupart des obstacles qui limitent le potentiel des gens sont déclenchés par le leader et sont enracinés dans ses propres peurs, ses besoins égoïstes et ses habitudes improductives. Lorsque les dirigeants explorent au plus profond de leurs pensées et de leurs sentiments afin de se comprendre, une transformation peut prendre forme.[1]

Les leaders qui réussissent travaillent dur pour se connaître. Ils connaissent leurs propres forces et faiblesses. Ils comprennent leur tempérament. Ils savent quelle expérience personnelle leur est très utile. Ils connaissent leurs habitudes de travail, leurs rythmes quotidiens, mensuels et saisonniers. Ils savent avec quels types de personnes ils travaillent bien et avec quels types ils doivent faire plus d'efforts pour les apprécier. Ils ont une idée de l'endroit où ils vont et de la manière dont ils veulent y parvenir. En conséquence, ils savent de quoi ils sont capables et leur leadership est stable.

Se connaître en profondeur n'est ni rapide ni facile. C'est un processus long et complexe. Certains d'entre eux ne sont pas particulièrement amusants. Mais c'est nécessaire si vous voulez devenir un meilleur leader. La connaissance de soi est fondamentale pour diriger efficacement.

Quelles sont mes valeurs?

Dans un discours sur la valeur de l'honnêteté, Mark Twain a raconté un jour cette histoire : « Quand j'étais petit, je marchais dans une rue et j'ai aperçu par hasard un chariot rempli de pastèques. J'adorais la pastèque, alors je me suis faufilé tranquillement sur le chariot et j'en ai pris une. Puis j'ai couru dans une ruelle voisine et j'ai enfoncé mes dents dans le melon. Mais à peine l'avais-je fait qu'un étrange sentiment m'envahit. Sans une seconde d'hésitation, j'ai pris ma

décision. Je suis retourné au chariot, j'ai remplacé le melon et j'en ai pris un bien mûr.

Vos valeurs sont l'âme de votre leadership et elles déterminent votre comportement.

Avec tous les problèmes dont nous avons été témoins dans le secteur bancaire, l'implosion d'Enron et les échecs des dirigeants politiques, je crois que nous comprenons ce qui peut arriver lorsque les gens traitent leurs valeurs comme des pastèques sur le dos d'un chariot, les échangeant les unes contre les autres. Lorsque les dirigeants n'ont pas et ne maintiennent pas de valeurs fondamentales fortes, leurs actions ont un impact sur bien plus de personnes qu'eux-mêmes.

Vos valeurs sont l'âme de votre leadership et elles déterminent votre comportement. Avant de pouvoir grandir et mûrir en tant que leader, vous devez avoir une compréhension claire de vos valeurs et vous engager à vivre en cohérence avec elles, car elles façonneront votre comportement et influenceront la façon dont vous dirigez.

Pendant que vous réfléchissez à vos valeurs, je pense que vous devriez définir ce que vous croyez dans trois domaines clés :

- **Valeurs éthiques**— Que signifie faire le bien pour la bonne raison ?
- **Valeurs rationnelles**—Comment un environnement de confiance et de respect avec les autres ?
- **Valeurs de réussite**— Quels sont les objectifs qui valent la peine de consacrer votre vie

Si vous répondez à ces questions et vous engagez à vivre vos valeurs dans ces trois domaines, vous serez sur la bonne voie pour développer l'intégrité qui vous rend attrayant aux yeux des membres de votre équipe et leur donne envie de suivre votre leadership.

Il n'y a pas si longtemps, je suis tombé sur une enquête réalisée par Opinion Research Corporation pour Ajilon Finance qui le confirme. Il a été demandé aux travailleurs américains de sélectionner le trait qui était le plus important pour eux chez un leader. Bien que cela soit important pour certains, la majorité des répondants n'ont pas identifié l'expertise, la compétence ou même l'équité comme les plus importants. Voici les résultats de l'enquête:

RANG	CARACTÉRISTIQUE	POURCENTAGE
1	Montrer l'exemple	26%
2	Ethique ou morale forte	19%
3	Connaissance du métier	17%
4	Equité	14%
5	Intelligence et compétences globales	13%
6	Reconnaissance des collaborateurs	10%[2]

De toute évidence, si les dirigeants ont un ensemble de valeurs éthiques solides et les mettent en pratique, alors les gens les respecteront, et pas seulement leur position.

Les dirigeants immatures essaient d'utiliser leur position pour atteindre des performances élevées. Les dirigeants matures et connaisseurs d'eux-mêmes se rendent compte qu'une performance constamment élevée de la part de leurs collaborateurs n'est pas motivée par la position, le pouvoir ou les règles. Elle est encouragée par des valeurs réelles et authentiques.

Quelles pratiques de leadership dois-je mettre en place ?

Herb Kelleher, ancien président-directeur général de Southwest Airlines, a débuté sa carrière en tant qu'avocat. Au cours de ces premières années, il a appris d'importantes leçons sur le leadership. Il dit:

Ma meilleure leçon sur le leadership s'est produite au cours de mes débuts en tant qu'avocat plaidant. Voulant apprendre des meilleurs, je suis allé voir deux des avocats plaidants les plus renommés de San Antonio pour juger des affaires. On s'est assis là et n'a jamais objecté à quoi que ce soit, mais a été très doux avec les témoins et a établi un rapport avec le jury. L'autre était un enfer agressif et tonitruant. Et les deux semblaient gagner chaque cause. C'est à ce moment-là que j'ai réalisé qu'il existe de nombreuses voies différentes, et non une seule bonne voie. Cela vaut également pour le leadership. Des personnes ayant des personnalités différentes, des approches différentes, des valeurs différentes réussissent non pas parce qu'un ensemble de valeurs ou de pratiques est supérieur, mais parce que leurs valeurs et pratiques sont authentiques.

Si vous voulez devenir un meilleur leader, vous ne devez pas seulement vous connaître et définir vos valeurs. Vous devez également les vivre.

Lorsque vous réfléchissez à la manière dont vous définirez votre leadership, prenez en considération les types d'habitudes et de systèmes que vous mettrez en pratique de manière cohérente. Que ferez-vous pour vous organiser ? Que ferez-vous chaque jour lorsque vous arriverez au travail ? Quelles pratiques spirituelles maintiendrez-vous pour rester sur la bonne voie ? Comment traiterez-vous les gens ? Quelle sera votre éthique de travail ? Quel genre d'exemple donnerez-vous ? Tout est à prendre. C'est à vous de le définir. Et plus tôt vous vous lancerez dans le parcours du leadership, plus grand sera votre potentiel de gain si vous commencez à développer de bonnes habitudes dès maintenant.[3]

En fin de compte, une invitation à diriger les gens est une invitation à faire la différence. Un bon leadership change la vie des gens. Il forme des équipes. Il bâtit des organisations. Cela a des répercussions sur les communautés. Cela a le potentiel d'avoir un impact sur le monde.

Mais n'oubliez jamais que la position n'est que le point de départ.

L’inconvénient de la position
Le vrai leadership n’est pas une question de position

Comme tout le reste dans la vie, le niveau de leadership du poste présente aussi bien des aspects négatifs que positifs. Chacun des niveaux de leadership possède des inconvénients mais aussi des avantages. Vous constaterez qu’au fur et à mesure que vous progressez dans les niveaux, les avantages augmentent et les inconvénients diminuent. Étant donné que la position est le niveau de leadership le plus bas, elle présente un grand nombre de points négatifs.

Au niveau 1, je constate huit inconvénients majeurs

1. Avoir une position de direction est souvent trompeur

La façon la plus simple de définir le leadership est de définir le poste. Une fois que vous avez un poste ou un titre, les gens vous identifieront grâce à lui. Toutefois, les postes et les titres sont très trompeurs. Un poste promet toujours plus que ce qu'il peut offrir.

J'ai appris cette leçon sur le niveau 1 lorsque j'ai obtenu mon premier poste de direction dans ma première église. Je pensais à tort qu'être nommé pasteur signifiait que j'étais le leader. Je n'aurais pas pu me tromper davantage, comme je l'ai découvert lors de ma première réunion du conseil d'administration. Peu après que j'ai officiellement lancé la réunion en tant que leader désigné, le véritable leader a pris le relais. Il s'appelait Claude. Il avait vécu toute sa vie dans la vallée rurale où se trouvait l'église et tout le monde l'aimait. Son influence était évidente puisque les autres membres du conseil se tournaient vers lui pour obtenir des directives et lui posaient des questions sur chaque problème. J'aurais pu quitter la réunion et personne ne s'en serait soucié. En fait, j'aurais pu quitter la réunion et personne ne l'aurait remarqué !

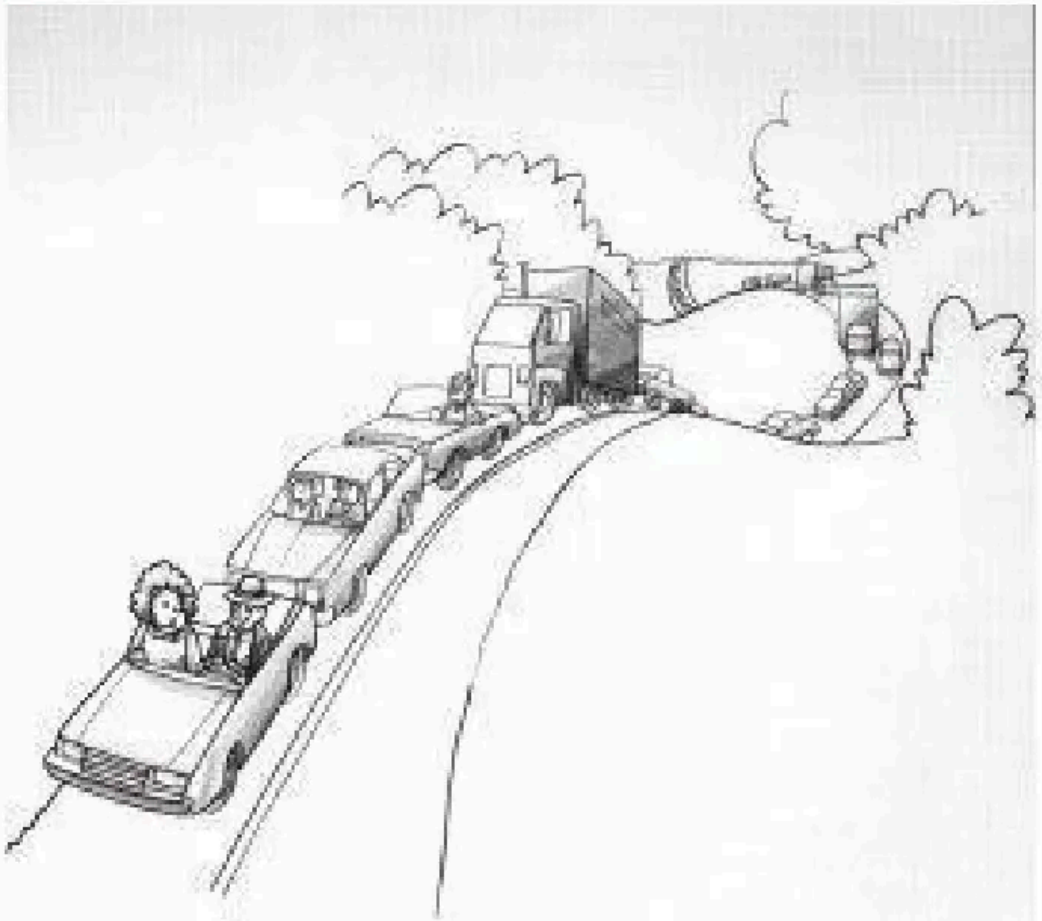
J'étais choqué. Lors de cette première rencontre et de toutes les suivantes, tous les regards et toutes les attentions étaient tournés vers Claude, le véritable leader. Les membres du conseil d'administration ne me suivaient pas, même si

j’avais le titre du poste, la vocation, le diplôme universitaire approprié, le poste, le salaire – tout ce qui concernait le poste. Claude n'avait rien de tout cela et pourtant ils écoutaient tout ce qu'il disait.

Mon erreur a été de penser que j'étais devenu un leader grâce à ma position, au lieu de la reconnaître comme une opportunité de devenir un leader. Je n’ai pas compris que le leadership m’avait été donné mais que je n’avais pas encore gagné. J'étais un peu trop comme le conducteur de cette bande dessinée[4]:

LAUGH PARADE®

PAR BUNNY HOEST ET JOHN REINER



"Cela ne fait pas vraiment de vous un leader, Murray."

À l'époque, je définissais diriger comme un nom comme qui j'étais et non comme un verbe comme ce que je faisais. La direction est une action, et non une position. Lorsque je suis arrivé dans cette première église, Claude avait gagné son influence en tant que leader grâce à de nombreuses actions positives au fil des années. Et les gens l'ont suivi. Claude, qui était un agriculteur terre-à-terre, me l'a expliqué plus tard en disant : « John, toutes les lettres avant ou après un nom sont comme la queue d'un cochon. Cela n'a rien à voir avec la qualité du bacon.

> La direction est une action, et non une position.

J'en suis venu à considérer le leadership comme une action et je m'efforce d'enseigner ce concept aux dirigeants lors de conférences et de séminaires au pays et à l'étranger. J'y parviens notamment par le biais de mon organisation internationale de leadership à but non lucratif, EQUIP, qui a formé plus de 5 millions de dirigeants dans 160 pays. Les formateurs de l'organisation et moi-même avons découvert que le défi numéro un dans les pays en développement est d'introduire l'idée du leadership comme une action plutôt que comme une position. Les dirigeants de ces pays possèdent

souvent un état d'esprit du type « je suis arrivé ». Nous voulons qu'ils comprennent l'une des caractéristiques les plus importantes du leadership : les dirigeants emmènent toujours les gens quelque part. Ils ne sont pas statiques. S'il n'y a pas de voyage, il n'y a pas de leadership.

Les dirigeants emmènent toujours les gens quelque part. Ils ne sont pas statiques. S'il n'y a pas de voyage, il n'y a pas de leadership.

2. Les dirigeants qui s'appuient sur leur position pour diriger dévalorisent souvent les gens

Les personnes qui comptent sur leur position pour leur leadership accordent presque toujours une très grande valeur au maintien de leur position, souvent avant tout ce qu'elles font. Leur position est plus importante pour eux que le travail

qu’ils accomplissent, la valeur qu’ils ajoutent à leurs subordonnés ou leur contribution à l’organisation.

Ce genre d’attitude ne favorise en rien les bonnes relations avec les gens. En fait, les leaders de position considèrent souvent leurs subordonnés comme une nuisance, comme des rouages interchangeables dans la machine organisationnelle, ou même comme des obstacles gênants à leur objectif d'obtenir une promotion à leur prochain poste. En conséquence, les départements, les équipes ou les organisations qui ont des dirigeants en poste souffrent d’un moral épouvantable.

Souvent, pour se donner une meilleure apparence ou pour empêcher les gens de se soulever et de les menacer, les leaders de position font en sorte que les autres se sentent petits. Comment ?

En ne croyant pas vraiment en eux.

En supposant que les gens ne le peuvent pas au lieu de supposer qu’ils le peuvent.

En supposant que les gens ne le feront pas au lieu de croire qu’ils le feront.

En voyant leurs problèmes plus facilement que leur potentiel.

En les considérant comme des passifs plutôt que des actifs.

Les dirigeants qui s'appuient sur leur titre ou leur position pour influencer les autres ne semblent tout simplement pas bien travailler avec les autres. Certains n'aiment même pas les gens ! Pourquoi? C'est vraiment une question de poule ou d'œuf. Ne travaillent-ils pas bien avec les gens et, par conséquent, s'appuient-ils sur leur position ? Ou est-ce parce qu'ils comptent sur leur position qu'ils ne prennent jamais le temps et les efforts nécessaires pour bien travailler avec les gens ? Je ne sais pas. Peut-être que les deux types de leaders positionnels existent. Mais voici ce que je sais : ils négligent de nombreux aspects humains de la conduite des autres. Ils ignorent le fait que tout le monde a ses propres espoirs, rêves, désirs et objectifs. Ils ne reconnaissent pas qu'en tant que dirigeants, ils doivent rassembler leur vision et les aspirations de leur peuple d'une manière qui profite à tous. En bref, ils ne dirigent pas bien parce qu'ils ne parviennent pas à reconnaître et à prendre en compte que le leadership – quel qu'il soit, en tout lieu et à quelque fin que ce soit – consiste à travailler avec les gens.

3. Les leaders de position se nourrissent de la politique

Lorsque les dirigeants privilégient la position plutôt que la capacité d'influencer les autres, l'environnement de l'organisation devient généralement très politique. Il y a énormément de manœuvres. Les leaders positionnels se concentrent sur le contrôle plutôt que sur la contribution. Ils travaillent pour gagner des titres. Ils font ce qu'ils peuvent pour obtenir le plus grand personnel et le plus gros budget possible – non pas pour le bien de la mission de l'organisation, mais pour étendre et défendre leur territoire. Et lorsqu'un leader de position est capable de le faire, cela incite souvent les autres à faire de même parce qu'ils craignent que les gains des autres ne soient leur perte. Non seulement cela crée un cercle vicieux de jeux, de postures et de manœuvres, mais cela crée également des rivalités entre départements.

Les leaders positionnels se concentrent sur le contrôle plutôt que sur la contribution.

Pendant très peu de temps, en tant que jeune leader, j'ai travaillé dans un environnement hautement politique comme celui que j'ai décrit. C'était comme travailler dans un champ de mines. Il existait de nombreuses règles non écrites et protocoles cachés pour fixer des rendez-vous avec les supérieurs ou sélectionner avec qui vous mangiez au déjeuner. L'accent a été mis sur l'utilisation de titres appropriés pour s'adresser aux gens. Et la façon dont vous étiez traité dépendait en grande partie de votre parcours. Inutile de dire que je n'ai pas bien réussi dans cet environnement. J'ai immédiatement cherché un meilleur endroit pour développer mes compétences en leadership. Quand je l'ai trouvé et que je suis parti, j'étais tellement heureux. Et eux aussi!

Je n'ai pas encore trouvé d'organisation hautement politique, fonctionnant avec une efficacité maximale et possédant un moral élevé. Il suffit de regarder la plupart de nos institutions gouvernementales et de penser aux dirigeants et aux travailleurs qui y travaillent. La plupart des gens pourraient certainement bénéficier d'améliorations, et s'éloigner du leadership de position les aiderait beaucoup.

4. Les leaders positionnels placent les droits avant les responsabilités

L'un de mes personnages télé préférés de tous les temps est Barney Fife, l'adjoint de la petite ville de Mayberry dans The Andy Griffith Show. Don Knotts a joué Barney et, avec Andy Griffith, qui jouait le shérif Andy Taylor, il a offert à l'Amérique l'une de ses séries télévisées les plus réussies. J'ai regardé chaque épisode, parfois à plusieurs reprises.

Barney Fife était un leader positionnel typique. Son désir de se sentir important et d'avoir de l'autorité a créé de nombreuses histoires humoristiques. Armé d'une balle et d'un insigne, il profitait de chaque occasion pour faire savoir qu'il commandait. Il avait des droits en tant qu'homme de loi et il voulait que les gens les reconnaissent. Malheureusement pour lui (mais heureusement pour nous, spectateurs), personne d'autre ne l'a pris au sérieux. Le résultat était un chaos comique, qui semblait le suivre partout où il allait.

En revanche, le shérif Andy, qui semblait passer tout son temps à exercer une influence apaisante sur son adjoint égaré, détenait la véritable autorité et le pouvoir. Mais il utilisait rarement sa position pour faire avancer les choses. Il ne portait pas non plus d'arme. Tout le monde savait qu'il était le véritable leader et qu'il pouvait gérer n'importe quelle situation. L'accent d'Andy était mis sur sa responsabilité

envers les personnes qu'il servait, et non sur l'exigence du respect ou l'obtention des droits qui lui étaient dus en raison de sa position. Le spectacle Andy Griffith était amusant, mais c'était aussi une étude sur le leadership.

Le poète T. S. Eliot a affirmé : « La moitié du mal causé dans ce monde est dû aux gens qui veulent se sentir importants…. Ils ne veulent pas faire de mal…. Ils sont absorbés dans la lutte sans fin pour avoir une bonne estime d'eux-mêmes. C'est ce que font les leaders positionnels : ils font des choses pour se donner l'air et se sentir importants.

« La moitié du mal qui est fait dans ce monde est dû aux gens qui veulent se sentir importants…. Ils ne veulent pas faire de mal…. Ils sont absorbés dans la lutte sans fin pour avoir une bonne estime d'eux-mêmes.

—T. S. Eliot

Inévitablement, les leaders positionnels qui comptent sur leurs droits développent un sentiment de droit. Ils attendent de leurs collaborateurs qu'ils les servent, plutôt que de chercher des moyens de les servir. Leur description de poste est plus importante pour eux que le développement professionnel. Ils privilégient le territoire plutôt que le travail d'équipe. En conséquence, ils mettent généralement l'accent sur les règles et réglementations qui sont à leur avantage et ignorent les

relations. Cela ne favorise en rien le travail d'équipe et ne crée pas un environnement de travail positif.

Ce n'est pas parce que vous avez le droit de faire quelque chose en tant que leader que c'est la bonne chose à faire. Changer l'orientation des droits vers les responsabilités est souvent un signe de maturité chez un leader. Beaucoup d'entre nous étaient enthousiasmés au cours de nos premières années de leadership par l'autorité que nous avions et par ce que nous pouvions en faire. Ce pouvoir peut être exaltant, voire carrément enivrant. C'est la raison pour laquelle le président Abraham Lincoln a dit : « Presque tous les hommes peuvent supporter l'adversité, mais si vous voulez tester le caractère d'un homme, donnez-lui le pouvoir. » Chacun d'entre nous, en tant que dirigeants, doit s'efforcer de grandir et d'accéder à un rôle de leadership sans compter sur ses droits. Si nous parvenons à mûrir de cette manière, nous commencerons à changer notre objectif de jouir de l'autorité pour le plaisir en soi et à l'utiliser pour servir les autres.

Ce n'est pas parce que vous avez le droit de faire quelque chose en tant que leader que c'est la bonne chose à faire.

5. Le leadership positionnel est souvent solitaire

L'expression « on se sent seul au sommet » a dû être prononcée par un leader de position – soit celui-là, soit par quelqu'un ayant un trouble de la personnalité ! Le leadership ne doit pas nécessairement être solitaire. Les gens le font de cette façon.

Les leaders positionnels peuvent se sentir seuls s'ils comprennent mal les fonctions et le but du leadership. Être un bon leader ne signifie pas essayer d'être le roi de la colline et de se tenir au-dessus (et à l'écart) des autres. Un bon leadership consiste à marcher aux côtés des gens et à les aider à gravir la colline avec vous. Si vous êtes seul au sommet de la colline, vous risquez de vous sentir seul.

Si vous avez d’autres personnes à vos côtés, c’est difficile d’être ainsi.

Si vous êtes accompagné d’autres personnes, il est difficile de se sentir seul.

Les dirigeants les plus exigeants créent un environnement de travail négatif car ils ne sont pas en sécurité et sont facilement menacés. Chaque fois qu’ils voient des personnes ayant du potentiel commencer à grimper, cela les inquiète. Ils craignent que leur place au sommet soit menacée. En conséquence, ils sapent les personnes qui font preuve de talent, essayant de protéger leur position et de se maintenir clairement au-dessus et en avance sur les autres. Quel est le résultat habituel ? Les meilleurs, se sentant affaiblis et rabaissés, quittent le département ou l'organisation et cherchent une autre colline à gravir. Seules les personnes moyennes ou démotivées restent. Et ils savent que leur place est au bas de l’échelle. Cela développe une culture du « nous contre eux », dans laquelle le leader est seul au sommet.
Le leadership ne doit pas nécessairement être solitaire. Les personnes qui se sentent seules ont créé une situation qui les fait se sentir ainsi.

6. Les leaders qui restent positionnels sont marqués et bloqués

En commençant à diriger des gens au début de ma carrière, j'ai appris une leçon précieuse. J'ai toujours essayé de former de nouveaux leaders vers le succès et je leur ai souvent donné tout ce que je pouvais pour les aider à devenir des leaders établis. Une position de leader. Mon temps. Mon influence. La modélisation. Ressources. Opportunités de leadership. Et voici ce que j'ai découvert : si je donnais peu ou rien aux bons leaders potentiels, ils réussissaient quand même et devenaient de bons leaders. En revanche, lorsque j'ai donné tout ce que j'avais à des dirigeants médiocres, ils n'ont toujours pas réussi et n'ont pas pu s'imposer comme de bons dirigeants. Ce n'est pas la position qui fait le leader, c'est le leader qui fait la position.

Chaque fois que des personnes utilisent leur position pour diriger les autres pendant une longue période et ne parviennent pas à développer une véritable influence, elles sont considérées comme des leaders de position et ont rarement de nouvelles opportunités d'avancement dans cette organisation. Ils peuvent se déplacer latéralement, mais ils montent rarement.

Si vous avez été un leader de position, vous pouvez changer et ce livre vous aidera. Cependant, vous devez reconnaître que plus vous comptez sur votre position depuis

longtemps, plus il vous sera difficile de changer la perception des autres sur votre style de leadership. Vous devrez peut-être même changer de position afin de relancer le processus de développement de votre influence auprès des autres.

7. Le turnover est élevé pour les leaders de position

Lorsque les gens comptent sur leur position pour exercer leur leadership, le résultat est presque toujours un roulement de personnel élevé. L'un des chapitres de mon livre Leadership Gold s'intitule « Les gens quittent les gens, pas les entreprises ». J'y explique comment les gens acceptent souvent un emploi parce qu'ils veulent faire partie d'une entreprise particulière, mais lorsqu'ils le quittent, c'est presque toujours parce qu'ils veulent s'éloigner de certaines personnes. Les bons leaders quittent une organisation lorsqu'ils doivent suivre de mauvais leaders. Les bons travailleurs quittent une organisation lorsque l'environnement de travail est médiocre. Interviewez une personne qui a quitté son emploi et il y a de fortes chances qu'elle n'ait pas quitté son emploi. Ils ont quitté les gens avec qui ils devaient travailler.[5]

> Les gens quittent les gens, pas les entreprises.

Chaque entreprise a un chiffre d'affaires. C'est inévitable. La question que tout dirigeant doit se poser est la suivante : « Qui part ? » Les 8, 9 et 10 partent-ils ? Ou les 1, 2 et 3 ? Si les 8 partent et que les 3 arrivent, des problèmes s'annoncent. Les organisations dotées d'un leadership de niveau 1 ont tendance à perdre leurs meilleurs éléments et à attirer des personnes moyennes ou inférieures à la moyenne. Plus une organisation compte de dirigeants de niveau 1, plus la porte s'ouvre aux personnes de haut niveau et à celles de bas niveau.

Il y a environ un an, mon amie Linda Sasser m'a écrit une note dans laquelle elle parlait de la dynamique qui se produit lorsque des employés de niveau supérieur se retrouvent à travailler pour un leader de poste. Elle dit que ces personnes deviennent souvent des leaders perdus. Voici ce que Linda a écrit:

Il semble qu'un leader de niveau 1 ait également du mal à avoir des employés de niveau 3. Les bons leaders de niveau intermédiaire mettent les dirigeants incompétents mal à l'aise ! Ainsi, s'il est vrai que les employés quitteront un leader de niveau 1 faible, il est également vrai que les dirigeants de niveau 1

supprimeront les suiveurs de niveau 3. Voir cela se produire sous mes yeux m'a fasciné et bien sûr attristé.

Alors pourquoi est-ce que je les appelle des leaders perdus ? Ce sont de grands nouveaux venus qui ont été appelés à diriger en raison de leur talent, mais qui sont réprimés ou chassés par des patrons de niveau 1, les laissant ainsi au chômage et perdus parmi tous les travailleurs déplacés.

Quelle perte de temps et de talent. Chaque fois qu'un travailleur productif ou un leader potentiel est chassé par un leader en position, l'organisation en souffre. C'est un fait qu'une organisation ne fonctionnera pas à un niveau supérieur à celui de son leader. Cela n'arrive tout simplement pas. Si un leader de niveau 1 est aux commandes, l'organisation deviendra finalement une organisation de niveau 1. Si le leader est au niveau 4, alors l'organisation n'atteindra jamais le niveau 5, à moins que le leader n'atteigne ce niveau.

8. Les leaders positionnels reçoivent le moins des gens, pas le meilleur

Pouvez-vous nommer une organisation qui tire le moins de ses employés et qui est la meilleure dans ce qu'elle fait ? Pouvez-vous nommer un entraîneur qui reçoit le moins des membres de son équipe et qui a remporté un championnat ? Pouvez-vous nommer un enseignant qui reçoit le moins des élèves

mais qui se classe au premier rang parmi ses pairs ? Pouvez-vous nommer un pays qui reçoit le moins de ses citoyens et qui est respecté par le monde ? Pouvez-vous nommer un mariage qui obtient le moins de chaque conjoint et qui donne lieu à une excellente relation à long terme ? Non, je parie que vous ne pouvez pas. Pourquoi? Parce qu'il est impossible de réussir avec ceux qui donnent le moins.

Les personnes qui comptent sur leurs positions et leurs titres sont les plus faibles de tous les dirigeants. Ils donnent le moins. Ils s'attendent à ce que leur position leur permette de faire le travail difficile à leur place en matière de leadership. En conséquence, leurs collaborateurs donnent aussi le moins qu'ils peuvent. Certaines personnes qui travaillent pour un leader peuvent commencer par être fortes, ambitieuses, innovantes et motivées, mais elles le restent rarement. En règle générale, ils deviennent l'un des trois types de personnes:

Veilleurs d'horloge

Les adeptes qui prospèrent dans les environnements de leadership de niveau 1 adorent les horloges et veulent qu'elles soient visibles à tout moment dans tout le bâtiment. Pourquoi? Parce que chaque instant au travail est évalué en fonction de l'horloge. Avant midi, chaque fois qu'ils regardent l'heure, ils pensent en fonction du temps qu'ils sont là. "Je suis ici depuis deux heures." Après le déjeuner, c'est combien de temps il

leur reste. "Plus que deux heures avant que je rentre à la maison."

L'horloge leur fait également prendre conscience des moments les plus importants de la journée : la pause et l'heure du déjeuner.

Dans les environnements de leadership de niveau 1, le moral des employés commence à remonter après la pause de l'après-midi, car le compte à rebours commence jusqu'au point culminant de leur journée : l'heure de quitter le poste. Vers 16h30, l'énergie dans les lieux commence vraiment à monter. Les gens circulent dans le bureau et rangent leurs affaires. Ils dégagent leur bureau pour que rien ne puisse les empêcher de quitter le travail à 17h00 précises.

À 16 h 45, ils se promènent pour rendre visite à leurs collègues et dire au revoir. Après tout, ils ne voudraient pas avoir l'air impoli en ne disant pas au revoir lorsqu'ils s'envolent.

À 16h50, ils vont une dernière fois aux toilettes, quelle que soit la durée de la journée qu'ils y ont passée. Ils ne voudraient pas perdre un temps personnel précieux dans la salle de bain alors qu'ils peuvent le faire pendant les heures de travail.

A 16h55, ils remplacent leurs chaussures de travail par des chaussures de piste. Cela garantit une escapade rapide.

A 4h58, ils se mettent en position de départ et attendent que l'horloge sonne.

À 17h00 tout le monde est parti. Leurs sorties ont été coordonnées, pratiquées et chronométrées à la perfection.

A 5h02, il ne reste plus une seule voiture sur le parking, chacune ayant été soigneusement mise en place ce matin-là, prête à s'enfuir rapidement.

Ok, alors peut-être que j'exagère un peu. Mais cette description n'est pas si éloignée de la vérité. Les surveillants de l'horloge savent toujours combien de temps il leur reste avant de rentrer chez eux et ils ne veulent jamais travailler au-delà de l'heure de fin. Mais réfléchissez-y : lorsque les personnes qui travaillent avec vous ont hâte de cesser de travailler avec vous, quelque chose ne va pas !

Lorsque les personnes qui travaillent avec vous ont hâte de cesser de travailler avec vous, quelque chose ne fonctionne pas.

Juste assez d'employés

Étant donné que les leaders de niveau 1 s'appuient sur leurs droits de diriger et utilisent leur position de leadership comme levier, les personnes qui travaillent pour eux s'appuient souvent sur leurs droits en tant qu'employés et utilisent les

limites de leurs descriptions de poste comme levier pour faire uniquement ce qui est exigé d'eux. S'ils le font souvent et suffisamment longtemps, ils peuvent devenir juste assez de personnes. Ils en font juste assez : pour survivre, être payés et conserver leur emploi. Pour eux, la grande question n'est pas : « Que puis-je faire pour devenir un employé précieux ? » Au lieu de cela, ils demandent : « Combien dois-je faire pour être employé ? Ils ne demandent pas : « Comment puis-je avancer et être promu ? Ils demandent seulement: « Comment puis-je éviter d'être viré? »

Lorsque les gens suivent un leader parce qu'ils y sont obligés, ils ne feront que ce qu'ils doivent faire. Les gens ne font pas de leur mieux face aux dirigeants qu'ils aiment le moins. Ils obéissent à contrecœur, mais ne s'engagent pas. Ils peuvent donner leurs mains, mais certainement pas leur tête ni leur cœur. Ils ressemblent au personnage du dessin animé de Randy Glasbergen.[6]

Les gens ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes aux dirigeants qu'ils aiment le moins

Un nombre suffisant de personnes ont du mal à se présenter. Le seul engagement dont ils font preuve est de supprimer le

nombre maximum de jours autorisés pour quelque raison que ce soit. Certains dépensent beaucoup d'énergie mentale pour trouver des moyens créatifs d'éliminer le travail. Si seulement ils utilisaient cet engagement de manière positive!

Copyright 2001 par Randy Glasbergen. www.glasbergen.com

"Je me donne toujours à 110%
dans mon travail. 40% le lundi, 30% le mardi,
20% le mercredi, 15% le jeudi et 5% le vendredi."

Les absents mentaux

Dans un environnement de niveau 1, il y a toujours des individus qui peuvent être physiquement présents mais mentalement absents. Ils ne s'engagent pas mentalement et se présentent simplement pour percevoir un chèque de paie. Cette attitude est très préjudiciable à une organisation car elle semble se propager. Lorsqu'une personne s'écarte mentalement et n'en subit aucune conséquence, d'autres la suivent souvent. Le retournement mental et la négligence sont contagieux.

De toute évidence, être mentalement désengagé est également assez courant. L'organisation Gallup le suit depuis des années et l'a vu rebondir entre 15 et 20 pour cent aux États-Unis ces dernières années. En 2006, Gallup a publié une enquête dans le Gallup Management Journal montrant des statistiques pour le deuxième trimestre 2006. À cette époque, ils ont constaté que parmi les travailleurs de dix-huit ans ou plus aux États-Unis, 15 pour cent (environ 20,6 millions de personnes) étaient activement désengagés. Gallup a estimé que cela coûtait aux employeurs 328 milliards de dollars.7 Et dans une enquête plus récente, Gallup a constaté que plus de la moitié de tous les employés allemands étaient désengagés de leur travail.[8]

Clarence Francis, ancien président de General Foods, a déclaré : « Vous pouvez faire gagner du temps à un homme ;

vous pouvez acheter sa présence physique à un endroit donné ; vous pouvez même acheter un nombre mesuré de ses mouvements musculaires qualifiés par heure. Mais vous ne pouvez pas acheter l'enthousiasme… vous ne pouvez pas acheter la loyauté… vous ne pouvez pas acheter le dévouement des cœurs, des esprits ou des âmes. Vous devez les mériter. » Les personnes qui comptent sur leur position au niveau 1 gagnent rarement plus que « juste assez » grâce à leurs collaborateurs. Et cela signifie qu'ils ne peuvent pas atteindre un grand niveau de réussite, car l'accomplissement exige plus que cela. Le succès exige plus que ce que la plupart des gens sont prêts à offrir, mais pas plus que ce qu'ils sont capables de donner. Ce qui fait souvent la différence, c'est un bon leadership. Cela ne se trouve pas au niveau 1.

Le succès exige plus que ce que la plupart des gens sont prêts à offrir, mais pas plus que ce qu'ils sont capables de donner. Ce qui fait souvent la différence, c'est un bon leadership.

Lorsque les personnes qui travaillent pour une équipe, un service ou une organisation donnent peu d'elles-mêmes, les résultats sont, au mieux, médiocres. Et le moral est au plus

bas. Dick Vermeil, ancien entraîneur vainqueur du Super Bowl, a fait remarquer : « Si vous n'investissez pas beaucoup, alors la défaite ne fait pas très mal et gagner n'est pas très excitant. » C'est une assez bonne description d'un environnement de leadership de niveau 1.

Le plus grand inconvénient du leadership de niveau 1 est qu'il n'est ni créatif ni innovant. C'est un leadership qui s'en sort simplement. Et si un leader reste suffisamment longtemps en dessous du niveau 1, il peut se retrouver à l'extérieur. Si un leader échoue au niveau 1, il n'y a nulle part où aller sauf le territoire U-Haul. Il va déménager et chercher un autre emploi.

Les meilleurs comportements au niveau 1
Comment profiter au maximum de votre poste

Si vous avez dirigé le niveau 1 et que vous comptez sur votre position ou votre titre pour faire avancer les choses, êtes-vous destiné à y rester pour toujours ? Absolument pas! Tous les dirigeants peuvent apprendre à diriger différemment et gravir les échelons de leadership s'ils sont disposés à changer leur façon de diriger au niveau 1. Comment tirer le meilleur parti de votre position de leadership tout en passant d'un leadership positionnel à un leadership permissionnaire ? En faisant trois choses:

1. Arrêtez de vous fier à votre position pour pousser les gens

Il n’y a rien de mal à occuper une position de leader. C’est le point de départ de la plupart des dirigeants. Cependant, il y a tout de mal à avoir une mentalité positionnelle. Pour devenir un leader efficace au niveau 1, vous devez cesser de compter sur votre position pour pousser les gens.

Les meilleurs dirigeants n’utilisent pas du tout leur position pour faire avancer les choses. Ils utilisent d'autres compétences. Pour aider les nouveaux leaders à apprendre cette leçon, Linda Sasser demande parfois aux leaders potentiels de commencer à diriger avant d'obtenir un poste de leadership, afin de voir comment ils réagissent et de les préparer à gravir les échelons de leadership. Elle l'a décrit de cette façon:

> Quand j'ai une personne que je sens prête à diriger, je lui confie un défi qui implique sacrifice, courage et humilité. Je dois m'assurer, avant de donner un titre, que cette personne expérimente ce que signifie être un leader. Le choix de diriger doit leur appartenir et j’ai besoin qu’ils comprennent que ce n’est pas toujours aussi glamour qu’il y paraît. Alors je leur donne des responsabilités sans titre et je ne dis pas

aux autres que cette personne les dirigera. Le nouveau leader doit trouver comment améliorer les performances de ses coéquipiers sans avoir de titre ni d'autorité de poste.

Au début, c'est très difficile pour eux. Ils reviennent souvent vers moi avec frustration et me demandent : « Comment puis-je leur dire quoi faire alors qu'ils ne sont pas obligés de me suivre ? Cela crée des moments d'enseignement parfaits. Cela me permet de remettre en question leur approche. Je dis : « Pourquoi leur dites-vous quoi faire ? Un leader trouve des moyens d'influencer l'action. Leur avez-vous demandé comment vous pouviez les aider ? Interrogez-les sur les défis qu'ils rencontrent dans leur poste. Il existe peut-être un moyen de travailler ensemble en équipe et de rendre les choses plus efficaces les uns pour les autres. Établissez une relation avec cette personne et montrez-lui de l'intérêt.

Au fil du temps, il est tellement exaltant de voir ce processus se dérouler. Ce qui m'étonne, c'est ce qui se passe une fois que j'ai donné leur titre à ces nouveaux leaders. Leurs coéquipiers qu'ils dirigeaient sont généralement ravis lorsque la personne obtient un poste de leadership. Et leur attitude d'enthousiasme se ressent dans tout le département. Tout cela se produit parce que le nouveau leader a commencé à apprendre que le leadership ne se résume pas à un titre ou à

une fonction. Il s'agit d'influence et du fait que vous pouvez avoir un impact sur les autres.

Il est facile de se replier sur sa position pour pousser les gens, même si cela n'est pas toujours efficace. Christian Herter, ancien gouverneur du Massachusetts, l'a appris à ses dépens alors qu'il briguait un second mandat. Un jour, après une matinée de campagne bien remplie sans avoir le temps de s'arrêter pour déjeuner, Herter est arrivé à un barbecue à l'église. Il était affamé. Alors qu'il descendait la file de service, il tendit son assiette à la femme qui servait le poulet. Elle en posa un morceau dans son assiette et se tourna vers la personne suivante dans la file.

« Excusez-moi », a déclaré le gouverneur Herter. « Ça vous dérange si j'ai un autre morceau de poulet ? »

"Désolé", dit la femme. « Je suis censé donner seulement un morceau de poulet à chaque personne. »

"Mais je suis affamé", a déclaré le gouverneur.

"Désolé, un seul par client", a déclaré la femme.

Le gouverneur était un homme modeste, mais il avait aussi faim, alors il a décidé de jeter un peu de poids. "Madame, savez-vous qui je suis?" dit-il. "Je suis le gouverneur de cet État."

"Savez-vous qui je suis?" dit la femme. « Je suis la dame en charge du poulet. Maintenant, avancez, monsieur! »

Personne n'aime être dirigé ou que quelqu'un d'autre prenne le rang. La plupart des gens réagissent très mal au

leadership positionnel. Comment savoir si vous possédez une approche positionnelle du leadership ? Passez en revue les concepts suivants, qui représentent un état d'esprit positionnel. Les dirigeants de niveau 1 pensent:

De haut en bas : « J'en ai fini avec toi. »
Séparation : « Ne laissez pas les gens s'approcher de vous. »
Image : « Faites semblant jusqu'à ce que vous y parveniez. »
Force : « Ne les laissez jamais vous voir transpirer. »
L'égoïsme : « Vous êtes là pour m'aider. »
Pouvoir : « Je détermine votre avenir. »
Intimidation : « Faites ceci ou bien ! »
Règles: « Le manuel dit… »

En revanche, les dirigeants de haut niveau pensent différemment. Ce qui suit illustre la façon dont les dirigeants de niveau 2 pensent :

Côte à côte : « Travaillons ensemble ».
Initiation : « Je viendrai à vous. »
Inclusion : « Qu'en pensez-vous ? »
Coopération : « Ensemble, nous pouvons gagner. »
Servitude : « Je suis là pour vous aider. »

Développement : « Je veux vous ajouter de la valeur. »
Encouragement : « Je crois que vous pouvez le faire ! »
Innovation : « Sortons des sentiers battus ».

Le niveau 2 s'appuie sur les compétences humaines, et non sur le pouvoir, pour faire avancer les choses. Il considère les individus dirigés comme des personnes et non comme de simples subordonnés.

La loi de Whistler dit : « On ne sait jamais qui a raison, mais on sait toujours qui commande. » Eh bien, je pense que Whistler a dû connaître des leaders de niveau 1. La vérité est que si vous devez dire aux gens que vous êtes le leader, vous ne l'êtes pas. Si vous continuez à compter sur votre position pour déplacer les gens, vous risquez de ne jamais développer d'influence auprès d'eux et votre succès sera toujours limité. Si vous voulez devenir un meilleur leader, abandonnez le contrôle et commencez à favoriser la coopération. Les bons leaders arrêtent de diriger les gens et commencent à les encourager. C'est le secret pour être un leader orienté vers les gens, car une grande partie du leadership consiste à encourager.

« On ne sait jamais qui a raison, mais on sait toujours qui commande. »

—Loi de Whistler

2. Droit d'échange pour le mouvement

Le philosophe politique Nicolas Machiavel a écrit : « Ce ne sont pas les titres qui honorent les hommes, mais les hommes qui honorent les titres. » Il a compris la nature du leadership et la véritable faiblesse des titres. Si vous souhaitez tirer le meilleur parti de votre position au niveau 1 et honorer les titres que vous possédez, ne comptez pas sur eux pour diriger les autres. N'exercez pas vos droits. Ne devenez pas possessif concernant vos avantages. Et ne croyez jamais que vous méritez votre place. Le pouvoir n'est pas un droit. C'est un privilège. Il faut le mériter continuellement. Si vous avez le moindre sentiment de droit, cela jouera contre vous.

Si vous avez suivi les primaires présidentielles de 2008, vous avez peut-être remarqué deux exemples révélateurs de l'impact du sentiment d'avoir tout à m'être mérité sur le leadership. Du côté républicain, Rudy Giuliani était le premier favori des sondages et beaucoup pensaient qu'il obtiendrait l'investiture de son parti.

Il a dû faire une hypothèse similaire, car lorsque les primaires ont commencé, il a décidé de ne pas participer aux premières. Au lieu de cela, il a attendu que les primaires se tiennent en Floride. Cet État avait beaucoup de délégués et il pensait qu'il le gagnerait facilement, puis utiliserait cet élan pour le faire avancer et remporter la nomination à la présidence. Que s'est-il passé? John McCain, à qui les experts

politiques donnaient peu de chances de remporter l'investiture, a travaillé dur dès le début et a remporté quelques victoires, et la dynamique a commencé à changer. Au moment où les primaires de Floride sont entrés en jeu, le pays se rapprochait de John McCain et s'éloignait de Rudy Giuliani. Le sentiment de droit de Giuliani lui a probablement fait perdre la nomination.

Du côté démocrate, Hillary Clinton était la première favorite des sondages et beaucoup pensaient qu'elle obtiendrait l'investiture de son parti. Contrairement à Giuliani, elle a travaillé dur dès le début. Cependant, elle semblait supposer que sa nomination serait réglée d'ici le Super Tuesday et ne semblait pas avoir de stratégie au-delà de cette date. Pendant ce temps, Barack Obama menait sa campagne disciplinée, prenait un élan incroyable et obtenait l'investiture. Le reste, comme on dit, appartient à l'histoire.

Les bons dirigeants ne prennent rien pour acquis. Ils continuent à travailler et à diriger. Ils comprennent que le leadership doit être acquis et établi. D'une certaine manière, ils restent insatisfaits, car l'insatisfaction est une bonne définition en un seul mot de la motivation. Les bons leaders s'efforcent de faire progresser les gens et l'organisation vers leur vision. Ils reconnaissent que les organisations peuvent parfois être remplies de nominations, mais que les équipes ne peuvent être bâties que par un bon leadership.

Vous avez peut-être été nommé à un poste de niveau 1, mais vous devrez vous diriger vous-même et diriger les autres au-dessus de ce niveau. Vous devez être prêt à abandonner ce qui est pour atteindre ce qui pourrait être. Laissez une vision visant à faire la différence vous élever, vous et vos collaborateurs, au-dessus des limites des descriptions de poste et des règles mesquines. Oubliez vos droits de dirigeant. Concentrez-vous sur votre responsabilité de faire une différence dans la vie des personnes que vous dirigez. Lorsque vous recevez un poste ou un titre, vous n'êtes pas arrivé. Il est temps de bouger et d'emmener les autres avec vous.

3. Quittez votre poste et avancez vers votre équipe

- Les personnes qui dépendent de leur position croient souvent à tort qu'il est de la responsabilité des gens de s'adresser à eux pour obtenir ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent. Les bons dirigeants comprennent qu'il est de leur responsabilité d'avancer vers leur peuple. Les dirigeants sont des initiateurs.

Le philosophe grec Socrate a dit : « Que celui qui veut faire bouger le monde se mette d'abord lui-même. » Si vous souhaitez passer au niveau 2 de votre leadership, vous devez sortir de votre territoire. Vous devez cesser d'être le roi de la colline, descendre de votre haut lieu et retrouver votre peuple.

Vous devez aller au-delà de votre description de poste, tant en termes de travail que vous effectuez et de la manière dont vous interagissez avec vos collaborateurs. Vous devez vous donner la responsabilité d'apprendre qui ils sont, de découvrir ce dont ils ont besoin et de les aider, ainsi que l'équipe, à gagner.

> **« Que celui qui veut faire bouger le monde se mette d'abord lui-même. »** — Socrate

Pour faire quelque chose de nouveau dans la vie, nous devons être prêts à quitter notre zone de confort. Cela implique de prendre des risques, qui peuvent être effrayants. Cependant, chaque fois que nous quittons notre zone de confort et conquérons de nouveaux territoires, cela élargit non seulement notre zone de confort, mais nous agrandit également. Si vous souhaitez évoluer en tant que leader, préparez-vous à être mal à l'aise. Mais sachez ceci: les risques valent bien les récompenses.

Les lois du leadership au niveau du poste

Les gens veulent souvent savoir comment s'articulent les nombreux concepts de mes différents livres. Comme j'ai enseigné les 5 niveaux de leadership au fil des ans, le livre sur

lequel ils m'ont le plus demandé est Les 21 lois irréfutables du leadership. « Quelles lois pratiquez-vous au niveau 1 ? demandent les gens. La vérité est que chaque loi peut être appliquée à tous les niveaux. Cependant, il est également vrai que certaines lois s'apprennent mieux à mesure qu'une personne grandit et gravit les 5 niveaux de leadership. J'ai inclus une explication des lois du leadership qui s'appliquent le mieux à chaque niveau. Ils ne sont certainement pas nécessaires pour apprendre les 5 Niveaux, mais ils sont fournis à titre de référence au cas où cela pourrait vous servir dans votre processus de croissance.

La loi du couvercle : la capacité de leadership détermine le niveau d'efficacité d'une personne

Chaque personne a une limite sur son potentiel de leadership. Nous ne sommes pas tous doués de la même manière. Le défi auquel nous sommes tous confrontés est de croître et de développer notre plein potentiel de leadership, soulevant ainsi le voile sur notre capacité réelle de leadership.

Le plus grand obstacle à la croissance d'un leader est sa réflexion positionnelle. Chaque fois que vous pensez être arrivé, que votre poste soit le plus bas ou le plus élevé de l'organisation, vous avez réduit vos attentes envers vous-même, vendu votre leadership à découvert et tombé dans un

état d'esprit de non-croissance. Les individus ne peuvent pas atteindre leur potentiel de leadership en restant au niveau 1.

Si vous êtes prêt à oublier le titre et la position et à vous concentrer plutôt sur votre potentiel, vous supprimerez un poids important qui, autrement, vous maintiendrait au sol. Si vous voulez briser les voiles de votre leadership et élever votre leadership, vous devez dépasser le niveau 1.

La loi du leadership procédural se développe quotidiennement, pas en un jour

Un poste de leadership peut être obtenu en un jour, mais le développement du leadership est un processus qui dure toute la vie. Ceux qui ont une mentalité de position disent souvent des choses comme « Aujourd'hui, je suis devenu un leader ». Ce qu'ils doivent penser, c'est : aujourd'hui, j'ai obtenu un poste de direction. Je m'efforcerai chaque jour de devenir un meilleur dirigeant. Cela revient à adopter la loi du processus. Faire ce genre de déclaration souligne que la nomination à la direction n'est qu'un point de départ, et y rester signifie que vous ne commencerez jamais réellement votre parcours de leadership.

La loi de la navigation N’importe qui peut diriger le navire, mais il faut un leader pour tracer la route

Lorsque vous obtenez un poste de leadership, il est sage de reconnaître à quel point vous en êtes au début du parcours de leadership et combien il vous reste encore à apprendre. La Loi sur la Navigation en est un bon rappel.

Mon ami Bill Hybels adore naviguer et est un marin accompli. Il y a quelques années, lui, moi et nos femmes avons passé quelques jours à naviguer dans les îles Vierges britanniques avec deux autres couples. Le bateau que nous avons loué était accompagné de son propre capitaine et de son équipage, mais nous avons également pu participer à la navigation du navire. Le premier jour de sortie, Bill m'a mis au volant et m'a donné des instructions pendant que j'essayais de naviguer sur le bateau. Ce n’était pas facile, mais après quelques heures, j’ai commencé à comprendre.

Pourquoi est-ce que je mentionne cela ? Car en tant que marin débutant, j'étais capable de diriger le bateau, mais je ne pouvais certainement pas tracer le cap. Il fallait un leader expérimenté pour y parvenir. Bill aurait pu le faire, mais dans notre cas, le capitaine du bateau l’a fait.

Si vous êtes au niveau 1 en tant que leader, connaissez vos limites. Vous pouvez apprendre à tracer la voie, mais pour ce faire, vous devez gravir des échelons supérieurs de leadership.

Les croyances qui aident un leader à passer au niveau 2

Pour passer d'un leader de niveau 1 à un leader de niveau 2, vous devez d'abord changer votre façon de concevoir le leadership. Personne n'est obligé de rester un leader de position, même si plus vous comptez sur votre position depuis longtemps, plus il vous faudra du temps pour changer votre façon de diriger et la façon dont les autres vous perçoivent. Vous devrez gravir les échelons depuis le niveau 1.

Voici quatre déclarations que vous devez adopter en interne avant de pouvoir passer d'un leader positionnel à un leader permissionnaire.:

1. Les titres ne sont pas suffisants

Nous vivons dans une culture qui met en valeur les titres. Nous admirons et respectons les personnes portant des titres tels que docteur, PDG, président, PhD, lauréat d'un Oscar, réalisateur, lauréat du prix Nobel, vendeur de l'année, président, poète lauréat. Mais que signifient réellement ces titres ? Très peu. Les titres sont finalement vides et il faut apprendre à les voir de cette façon. Les gens qui se donnent pour objectif de carrière de remporter certains titres ne se préparent pas à devenir les meilleurs leaders possibles.

Ce qui compte vraiment, c'est qui est la personne et le travail qu'elle accomplit. Si le travail est important et ajoute de la valeur aux gens, il n'est pas nécessaire qu'il soit accompagné d'un titre. Bien souvent, nous n'avons aucun contrôle sur la réception d'un titre ou d'une récompense. Et pour chaque personne reconnue, il y en a des milliers d'autres qui travaillent sans reconnaissance et qui méritent peut-être un honneur encore plus grand. Pourtant, ils continuent à travailler sans crédit parce que le travail lui-même et l'impact positif sur les autres sont une récompense suffisante.

Prendre conscience que les titres ont peu de valeur réelle et que le poste est le niveau de leadership le plus bas entraîne un sain sentiment d'insatisfaction à l'égard du niveau 1 ainsi qu'un désir de grandir. Un poste n'est pas une destination

digne pour la vie de quiconque. La sécurité ne sert à rien. Le leadership se veut actif et dynamique. Son objectif est de créer un changement positif.

Un poste n'est pas une destination digne pour la vie de quiconque.

2. Les gens, et non le poste, sont l'atout le plus précieux d'un leader

Si vous voulez devenir un meilleur leader, vous ne pouvez pas vous concentrer sur les règles et les procédures pour faire avancer les choses ou les faire avancer. Vous devez développer des relations. Pourquoi? Parce que la réalité est que ce sont les gens qui font avancer les choses, et non les stratégies qu'ils utilisent. Et parce que les collaborateurs constituent le pouvoir derrière toute organisation, ils constituent son atout le plus précieux et le plus appréciable.

Apprendre cette leçon a fait une énorme différence dans ma vie de dirigeant. Au cours des premières années de ma carrière, j'étais un leader de niveau 1. Je me suis trop concentré sur la position et je suis devenu axé sur la position. Je me demandais constamment : quels sont mes droits ? Mon autorité est-elle claire ? Où suis-je dans l'organigramme ?

Comment puis-je me comparer aux autres dirigeants ? Comment puis-je gravir les échelons ? Qui dois-je connaître ? Quelle est la prochaine étape de mon parcours professionnel ? Ma préoccupation pour la position a créé en moi de la frustration ; si vous vous concentrez sur la position, vous n'êtes jamais satisfait si vous n'êtes pas au sommet. (Ironiquement, si vous vous concentrez sur votre position et que vous atteignez le sommet, cela ne vous satisfera pas non plus.)

> Je suis désolé de dire qu'à l'époque, j'étais prêt à utiliser les gens pour améliorer ma position au lieu d'utiliser ma position pour améliorer les gens. Ce n'était pas vrai. Et ça n'a pas marché. Quand j'ai finalement réalisé que compter sur mon poste et diriger les gens n'était pas le meilleur moyen de tirer le meilleur parti des gens, mon attitude et mes actions ont commencé à changer. J'ai commencé à donner la priorité aux gens. Au lieu de m'éteindre, j'ai commencé à me peupler. Immédiatement, les gens ont remarqué que mon attitude avait changé à leur égard.
>
> Il m'a fallu du temps pour développer les compétences relationnelles dont j'avais besoin pour devenir un meilleur leader, mais il n'en a pas fallu du tout pour faire savoir aux autres que je les appréciais, leur exprimer mon appréciation et m'intéresser à eux personnellement. C'est

donc aussi un changement que vous pouvez apporter rapidement. Et voici le bénéfice immédiat : au moment où les gens ont remarqué le changement d'attitude, j'ai remarqué un changement positif dans leur réponse à mon égard. Ils ont commencé à m'aider, ce qui m'a permis de les aider.

3. Un leader n'a pas besoin de connaître toutes les réponses

Les leaders positionnels croient souvent qu'ils doivent avoir toutes les réponses. Après tout, s'ils admettent qu'ils ne savent pas quelque chose, c'est une preuve de faiblesse. Et s'ils font preuve de faiblesse, comment vont-ils rester au sommet de la colline et conserver leur précieuse position ? Pour sortir du niveau 1, un leader doit penser différemment**.**

Quand j'ai commencé ma carrière dès la sortie de l'université, je pensais naïvement avoir toutes les réponses. Au bout de quelques mois, j'ai réalisé que non, mais j'avais peur de l'admettre. Mon insécurité et mon immaturité m'ont amené à agir comme M. Answer Man. Peu importait à quel point la question échappait à mon expertise. Pendant quelques années, j'ai essayé l'approche du leadership « faire semblant jusqu'à ce que vous y parveniez ». Cependant, je n'ai pas bien simulé, et d'autres pourraient le dire. Et bien sûr, ce genre d'approche ne vous aide pas à y parvenir!

J’ai commencé à réaliser que le travail d’un leader n’est pas de tout savoir mais d’attirer des gens qui savent des choses qu’il ne connaît pas. Une fois que j’ai reconnu que l’un de nous n’était pas aussi intelligent que nous tous, j’ai arrêté de rassembler les gens pour leur donner les réponses et j’ai commencé à les appeler pour m’aider à trouver les réponses. Cela a transformé mon leadership, non seulement parce que j’ai pu être moi-même et arrêter de prétendre que j’en savais plus que ce que j’avais, mais aussi parce que cela a exploité le pouvoir d’une pensée partagée.

> L'un d'entre nous n'est pas aussi intelligent que nous tous**.**

4. Un bon leader inclut toujours les autres

Parce que les leaders de position travaillent souvent seuls, au sommet de la colline du leadership tandis que leurs subordonnés travaillent ensemble en bas, leurs équipes travaillent bien en deçà de leurs capacités. Pourquoi? Le leadership autonome ne mène pas au travail d’équipe, à la créativité, à la collaboration ou à de grandes réalisations. Quel dommage et quel gâchis de potentiel.

La génération de mon père comptait de nombreux dirigeants solitaires dont la devise était « Ma voie ou l'autoroute ». Résultat : ils ont raté beaucoup de choses. Progresser dans les 5 niveaux de leadership dépend des autres. Cela signifie bien interagir avec les autres. Cela exige que les dirigeants soient des exemples pour les autres. Cela les met au défi de développer et d'équiper les gens. Plus vous gravissez les échelons du leadership, plus vous réalisez qu'un bon leadership consiste à diriger avec les autres, et non seulement à diriger les autres. Cela nécessite de la collaboration. Cela nécessite l'inclusion. Cela nécessite le sacrifice d'une ambition personnelle égoïste pour le bien de l'équipe et de la vision de l'organisation. Cela signifie faire partie de quelque chose de plus grand que soi. Cela signifie donner la priorité aux autres et être prêt à aller aussi vite que les personnes que vous dirigez.

Un ami m'a dit que lorsqu'un groupe de Marines partent au combat, ils ne portent pas leurs insignes de grade. L'une des raisons est qu'ils ne veulent pas que les officiers et sous-officiers soient la cible de l'ennemi. Mais il y a aussi une autre raison : lorsque les Marines partent au combat, ils savent qui commande. La chaîne de commandement est déjà clairement établie. Personne n'a besoin de le rappeler. Mais ne pas porter de symboles de rang envoie également un message clair de la part des dirigeants à leurs partisans : nous

sommes tous dans le même bateau. Nous vivons ou mourons ensemble, quel que soit notre rang.

Passer du niveau 1 au niveau 2 nécessite le plus grand changement personnel de la part d'un leader. Cela nécessite un changement de croyances et d’attitudes envers les autres et les dirigeants. Mais voici la vérité : une fois que vous décidez d’inclure d’autres personnes dans le parcours de leadership, vous êtes sur la bonne voie pour réussir aux autres niveaux.

Guide pour progresser jusqu'au niveau 1

Pendant que vous réfléchissez aux avantages, aux inconvénients, aux croyances et aux meilleurs comportements du niveau de leadership du poste, utilisez les directives suivantes pour vous aider à planifier votre croissance.

1. **Remerciez les personnes qui vous ont invité à devenir leader:** Si on vous a déjà demandé d'occuper un poste de direction, cela indique que quelqu'un a cru en vous. Que vous ayez été invité à diriger il y a une semaine ou dix ans, il n'est jamais trop tard pour exprimer votre gratitude à la personne qui vous a invité à la table des dirigeants. Prenez le temps d'écrire une note ou un e-mail pour remercier cette personne et exprimer l'impact positif que le leadership a eu sur votre vie.

2. **Consacrez-vous au développement du leadership:** Vous ne grandirez pas en tant que leader si vous ne vous engagez pas à sortir de votre zone de confort et à essayer d'être un meilleur leader qu'aujourd'hui. Rédigez une déclaration d'engagement en faveur de la croissance qui décrit ce que vous ferez pour grandir et comment vous l'aborderez. Ensuite, signez et datez-le.

Placez-le dans un endroit où vous pourrez le référencer à l'avenir. Cela marque le jour où vous vous êtes engagé à devenir le leader que vous avez le potentiel d'être et à gravir les 5 niveaux de leadership.

3. **Définissez votre leadership:** Le niveau 1 est le meilleur endroit pour passer du temps à définir votre leadership et à décider de la forme que vous voulez qu'il prenne. Utilisez les trois questions contenues dans la section Niveau 1 du livre pour décrire le type de leader que vous souhaitez être.

   • Qui suis-je ?
   • Quelles sont mes valeurs ?
   • Quelles pratiques de leadership dois-je mettre en place ?

4. **Passez de la position au potentiel:** Par le passé, comment avez-vous exprimé vos objectifs de carrière? Avez-vous pensé en termes de destinations, telles que des postes et des titres spécifiques, ou avez-vous pensé en termes de voyage, c'est-à-dire le travail que vous effectuerez tout en essayant de réaliser la vision la plus grande ? Si vous avez pensé en termes de position, changez d'orientation. Pensez plutôt à votre potentiel de leader. Quel genre de leader avez-

vous le potentiel de devenir ? Quel genre d'effet positif pouvez-vous avoir sur les personnes que vous dirigez ? Quel genre d'impact pouvez-vous avoir sur le monde ? Réécrivez vos objectifs pour adopter un état d'esprit sans position. Cela fera une différence dans votre aptitude à l'enseignement et dans la façon dont vous traitez les membres de votre équipe.

5. **Concentrez-vous sur la vision:** L'un des moyens de réduire l'accent mis sur le titre ou le poste est de se concentrer davantage sur la vision de l'organisation et de se considérer davantage comme quelqu'un qui aide vos collaborateurs à réaliser cette vision. Pour vous y aider, prenez le temps de réécrire votre description de poste en ces termes. Notez la vision de l'organisation et comment votre équipe ou votre service contribue à contribuer à cette vision. Ensuite, notez les moyens spécifiques par lesquels vous pouvez permettre aux membres de votre équipe de faire plus facilement leur part pour réaliser la vision.

6. **Transition des règles aux relations:** Si, par le passé, vous vous êtes appuyé sur des règles, des réglementations et des procédures pour guider les personnes que vous dirigez, vous devez alors opter

pour une approche plus relationnelle du leadership. Commencez par rechercher de la valeur chez chaque personne que vous dirigez. Ensuite, faites tout votre possible pour communiquer à quel point vous appréciez chaque personne. Les gens sont l'atout le plus appréciable de toute organisation. Vous devez être sûr de les traiter de cette façon.

7. **Établissez le contact avec les membres de votre équipe:** Si vous avez attendu que les membres de votre équipe viennent vers vous pour obtenir du leadership, vous devez changer votre approche pour communiquer avec eux. Sortez de votre bureau ou de votre cabine et prenez contact avec eux. Fixez-vous pour objectif de les connaître, de leur exprimer votre appréciation, de les encourager et de leur offrir votre soutien.

8. **Ne mentionnez pas votre titre ou votre fonction:** Si vous avez l'habitude de retirer votre rang ou de rappeler aux gens votre titre ou votre poste, engagez-vous à arrêter de faire ces choses. Je recommanderais même d'aller jusqu'à ne pas mentionner votre titre à chaque fois que vous vous présentez. Faites tout ce que vous avez à faire pour vous identifier moins à

votre titre et à votre poste et davantage à la façon dont vous contribuez à l'équipe ou à l'organisation.

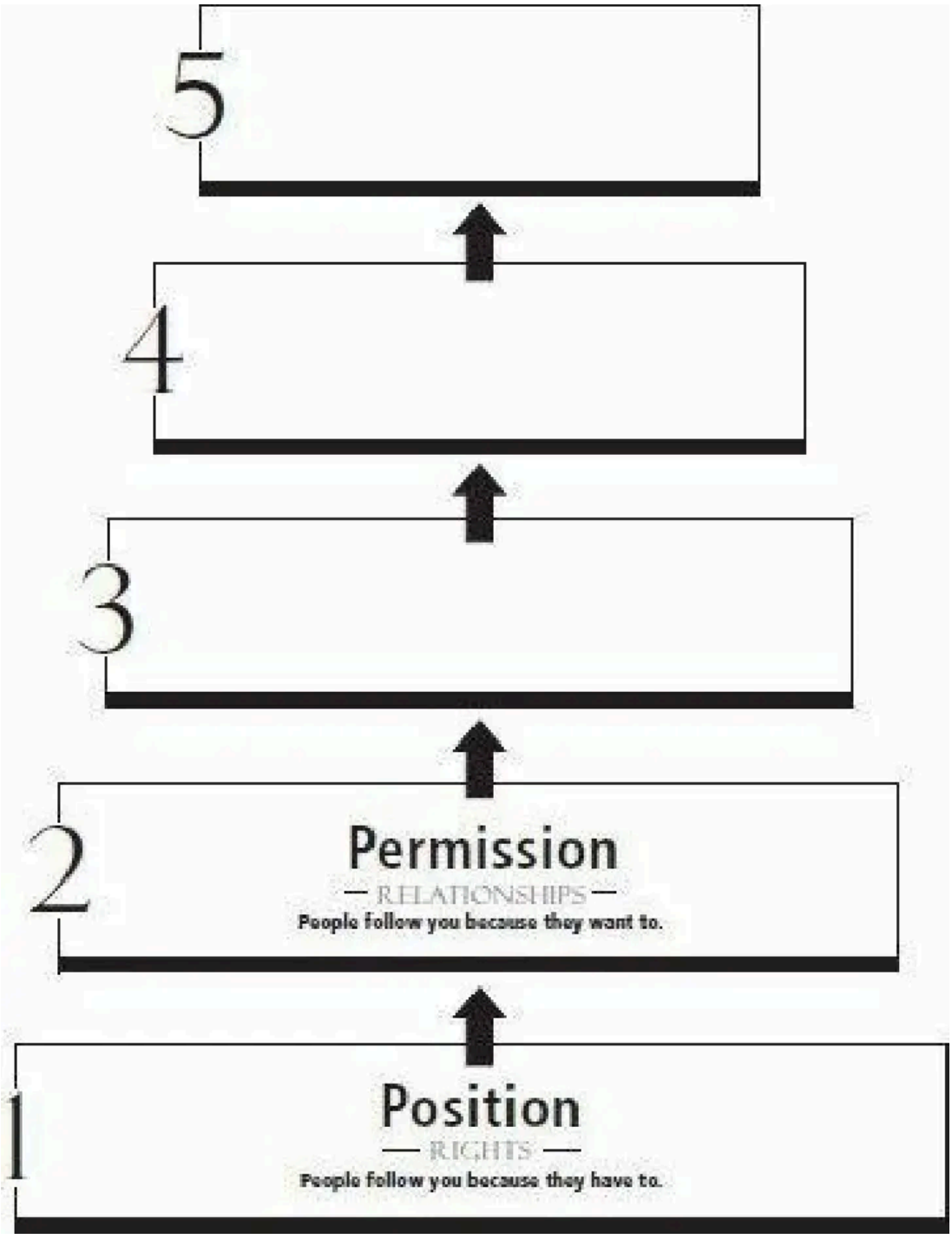
9. **Apprenez à dire « je ne sais pas »:** Si vous avez pensé que vous deviez avoir toutes les réponses, changez votre approche du leadership. Les bons dirigeants n'ont pas toutes les réponses, mais ils recrutent et responsabilisent les personnes qui trouveront les réponses nécessaires. Commencez immédiatement à adopter cette approche. Le mois suivant, lorsque quelqu'un vous demande une réponse que vous ne connaissez pas, admettez-la. Demandez ensuite l'avis des membres de votre équipe. S'ils n'ont pas les réponses aux questions, demandez-leur s'ils connaissent des personnes qui les ont. Rendre la résolution de problèmes collaboratives.

10. **Trouver un coach en leadership:** La plupart des gens ont du mal à grandir en matière de leadership sans l'aide de quelqu'un qui les précède dans leur parcours. Pensez aux meilleurs leaders que vous connaissez personnellement et demandez à l'un d'eux de vous coacher ou de vous encadrer. Demandez si vous pouvez rencontrer la personne quatre à douze fois par an. Préparez-vous toujours avec diligence avant de vous rencontrer en planifiant les questions

que vous poserez et les problèmes que vous demanderez conseil pour résoudre. Si vous n'êtes pas préparé ou n'avez pas de questions, ne demandez pas de rendez-vous. Ne perdez jamais le temps de votre mentor.

Niveau 2: PERMISSION

Vous ne pouvez pas diriger les gens sans les aimer


5
4
3
2
Permission
— RELATIONSHIPS —
People follow you because they want to.
1
Position
— RIGHTS —
People follow you because they have to.

Passer du poste à la permission constitue le premier véritable pas d'une personne vers le leadership. Pourquoi je dis ça ? Parce que le leadership, c'est l'influence, ni plus ni moins. Les dirigeants qui s'appuient sur leur position pour faire bouger les gens développent rarement une influence sur eux. Si leurs subordonnés font ce qu'on leur demande, c'est généralement parce qu'ils pensent qu'ils doivent le faire : pour recevoir leur salaire, conserver leur emploi, éviter d'être réprimandés, etc...

Les gens suivent les dirigeants avec lesquels ils s'entendent bien.

En revanche, lorsqu'un leader apprend à fonctionner au niveau de la permission, tout change. Les gens font plus que simplement obéir aux ordres. En fait, ils commencent à suivre. Et ils le font parce qu'ils le veulent vraiment. Pourquoi? Parce que le leader commence à influencer les gens par le biais de relations, pas seulement de position. L'établissement de relations développe les bases nécessaires pour diriger efficacement les autres. Cela commence également à briser les silos organisationnels à mesure que les gens se connectent au-

delà des frontières entre leurs descriptions de poste ou leurs services. Plus les barrières s'abaissent et les relations s'approfondissent, plus les bases nécessaires pour diriger les autres s'élargissent. Lorsque les gens se sentent aimés, pris en charge, inclus, valorisés et dignes de confiance, ils commencent à travailler ensemble avec leur leader et entre eux. Et cela peut changer tout l'environnement de travail. Le vieil adage est tout à fait vrai : les gens suivent les dirigeants avec lesquels ils s'entendent bien.

Les relations sont une clé majeure du succès, que vous essayiez de vendre, d'encadrer, d'enseigner, de diriger ou simplement de gérer les tâches quotidiennes de la vie. Dans le contexte des ventes, Jeffrey Gitomer, auteur de The Sales Bible et de Jeffrey Gitomer's Little Red Book of Selling, utilise l'analogie du jeu pierre-feuille-ciseaux pour décrire l'importance des relations.

Voici le jeu de la pierre, du papier et des ciseaux de la vente :

La relation est plus puissante que le prix.

La relation est plus puissante que la livraison.

La relation est plus puissante que la qualité.

La relation est plus puissante que le service.

On peut en dire autant du leadership. Les relations ont un énorme pouvoir.

Passer au niveau 2 est une évolution importante en matière de leadership, car c'est là que les suiveurs donnent à

leurs superviseurs la permission de les diriger. Les gens passent pour la première fois de subordonnés à suiveurs, et cela signifie qu'il y a du mouvement ! Rappelez-vous, le leadership signifie toujours que les gens vont quelque part. Ils ne sont pas statiques. Aucun parcours, aucun leadership.

Les avantages de la permission

Le lieu de travail est devenu plus agréable pour tout le monde

Le niveau 2 présente de nombreux avantages, car l'accent mis sur l'établissement de relations ouvre de nombreuses nouvelles voies de leadership.
Voici mon top 5:

1. L'autorisation de direction rend le travail plus agréable

Les leaders de position concentrent souvent leurs efforts sur eux-mêmes ou sur leur organisation, avec trop peu de considération pour les autres. Cependant, les dirigeants qui passent au niveau 2 déplacent leur attention de moi vers nous. Ils aiment les gens et les traitent comme des individus. Ils développent des relations et séduisent les gens grâce à l'interaction au lieu d'utiliser le pouvoir de leur position. Ce changement d'attitude crée un changement positif dans l'environnement de travail. Le lieu de travail devient plus convivial. Les gens commencent à s'apprécier. L'alchimie commence à se développer dans l'équipe. Les gens n'ont plus l'état d'esprit du « devoir ». Au lieu de cela, cela se transforme en « vouloir ». Le lieu de travail devient plus agréable pour tout le monde, dirigeants comme suiveurs.

Les leaders qui passent au niveau 2 déplacent leur attention de moi vers nous.

La clé pour passer au niveau de permission est d'avoir la bonne attitude. Les leaders de niveau 2 illustrent les

paroles de J. Donald Walters, qui affirmait : « Le leadership est une opportunité de servir ».

Les dirigeants permissionnaires aiment les gens et veulent les aider. Ils veulent les voir réussir. L'attitude dominante est celle de servir les autres et de faire ressortir le meilleur des personnes avec lesquelles ils travaillent.

Je suis désolé de dire que lors de mon premier poste de leadership professionnel, j'ai concentré beaucoup trop d'attention sur moi-même et sur mon organisation. Je savais où je voulais aller et tout ce qui m'importait au début était d'y arriver. Quelle erreur. Il m'a fallu quelques années pour changer d'attitude et ralentir suffisamment pour apprendre à connaître les gens et découvrir ce qui les intéressait. Cela a fait une énorme différence dans ma vie et dans ma direction. Aujourd'hui, plus de quarante ans plus tard, j'ai véritablement changé. Aujourd'hui, ma plus grande joie vient de travailler avec mon équipe et non de faire le travail lui-même. Je suis passé d'aimer mon travail et de chercher des gens pour m'aider à aimer mon peuple et de chercher des moyens de les aider.

En conséquence, le voyage est devenu beaucoup plus agréable.

2. La permission du leadership augmente le niveau d'énergie

Que se passe-t-il lorsque vous passez du temps avec des personnes que vous n'aimez pas particulièrement ou qui ne vous aiment pas ? Cela ne vous épuise-t-il pas en énergie ? Ce genre d'environnement déprime la plupart des gens. Même dans un environnement neutre, si l'on est avec des gens qu'on connaît peu, ne faut-il pas beaucoup d'énergie pour apprendre à les connaître ? Se connecter avec l'autre demande toujours de l'énergie. À l'inverse, que se passe-t-il lorsque vous passez du temps avec des personnes que vous connaissez et aimez ? Cela ne vous donne-t-il pas de l'énergie ? Je sais que ça me fait du bien. Passer du temps avec les gens que j'aime, que ce soit au travail, à la maison ou en jouant, est ma plus grande joie et cela me dynamise toujours.

Les bonnes relations créent de l'énergie et donnent un ton positif à l'interaction des gens. Lorsque vous investissez du temps et des efforts pour apprendre à connaître les gens et établir de bonnes relations, cela rapporte en fait avec plus d'énergie une fois les relations établies. Et dans ce genre d'environnement positif et énergique, les gens sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes parce qu'ils savent que le leader veut le meilleur pour eux.

3. L'autorisation de diriger ouvre des voies de communication

Au niveau 2, le leadership hiérarchique est remplacé par des relations côte à côte.

Au niveau 2, le leadership positionnel hiérarchique est remplacé par des relations côte à côte. Cela nécessite et cultive une bonne communication. Au niveau des autorisations, les dirigeants écoutent leurs collaborateurs et ceux-ci les écoutent.

L'interaction de la communication entre les bons dirigeants et leurs collaborateurs au niveau 2 peut être trouvée dans une citation de l'ancien PDG de General Electric, Jack Welch. Il décrit le leader idéal comme quelqu'un qui peut développer une vision de ce qu'il souhaite que son unité commerciale, son activité fasse et soit. Quelqu'un qui est capable d'expliquer à l'ensemble de l'unité ce qu'est l'entreprise et qui, grâce au partage de discussions (écouter et parler), acquiert une acceptation de la vision. Et [quelqu'un qui] peut alors conduire sans relâche la mise en œuvre de cette vision vers une conclusion réussie.[1]

Welch a également commenté : « Par-dessus tout, les bons dirigeants sont ouverts. Ils montent, descendent et parcourent leurs organisations pour atteindre les gens. Ils ne s'en tiennent pas aux canaux établis.

Ils sont informels. Ils sont honnêtes avec les gens. Ils font de leur accessibilité une religion.[2]

Je pense que la plupart des dirigeants sont naturellement meilleurs pour parler que pour écouter. Je sais que c'était vrai pour moi au début de mon parcours de leader. J'avais l'intention de communiquer ma vision aux autres et de m'assurer qu'ils comprenaient mon programme. Je voulais que la communication aille dans un seul sens : de moi vers eux. Le résultat fut que peu de gens adhérèrent à mon leadership ou à ma vision. Je n'ai pas réalisé que le chemin vers l'adhésion à la vision était une communication bidirectionnelle. Cela signifiait que je devais apprendre à écouter.

Récemment, je suis tombé sur une explication du symbole chinois pour le verbe « écouter ». Je pensais que cela donnait un aperçu formidable du concept. Le mot, prononcé « ting », est composé de symboles plus petits ayant des significations spécifiques.:[3]

Ces symboles vous représentent, indiquant que l’accent est mis sur l’autre personne et non sur vous-même ; l'oreille, principal outil d'écoute ; les yeux, que nous utilisons pour découvrir des indices non verbaux de communication ; toute l'attention que mérite chaque personne si nous entendons écouter tout ce qui se dit ; et le cœur, qui indique que nous sommes ouverts à l’autre sur le plan émotionnel et pas seulement intellectuel. En d’autres termes, lorsque j’ouvre vraiment les canaux de communication au niveau 2 et que j’écoute vraiment, voici ce que je dois donner aux autres :
Oreilles, j'entends ce que vous dites.
Les yeux… je vois ce que tu dis.
Cœur, je ressens ce que tu dis.

Attention totale: j'apprécie qui vous êtes et ce que vous dites.

Ce n’est qu’en faisant ces choses que nous pouvons nouer des relations positives et persuader les gens de nous suivre.

Lorsque les dirigeants forgent des relations au niveau 2, ils créent non seulement une meilleure communication, mais ils construisent également une communauté. Le sociologue Amitai Etzioni a observé : « Lorsque le terme communauté est utilisé, la notion qui vient généralement à l'esprit est celle d'un lieu dans lequel les gens se connaissent et prennent soin les uns des autres – le genre d'endroit dans lequel les gens ne se contentent pas de demander « Comment allez-vous ? comme une formalité, mais souciez-vous de la réponse. Le leadership de niveau 2 crée un environnement dans lequel les gens commencent à travailler ensemble dans un esprit de communauté et à communiquer ouvertement les uns avec les autres.

4. La permission de leadership se concentre sur la valeur de chaque personne

Le leadership de niveau 2 est axé sur les relations. Cela n’est possible que lorsque les gens se respectent et s’apprécient mutuellement. Il est impossible d’entretenir de bonnes relations avec ceux que l’on ne respecte pas. Quand le respect diminue dans une relation, celle-ci diminue. Vous pouvez

prendre soin des gens sans les diriger, mais vous ne pouvez pas les diriger efficacement au-delà du niveau 1 sans vous soucier d’eux.

Vous pouvez prendre soin des gens sans les diriger, mais vous ne pouvez pas les diriger efficacement au-delà du niveau 1 sans vous soucier d’eux.

Tous les grands leaders valorisent les gens. Et ils élèvent la barre des valeurs au sein de leur organisation. L'un des plus grands dirigeants de notre époque est Nelson Mandela. Il a continuellement modelé un leadership qui accordait une grande valeur à chaque personne. Sa force et son humilité sont légendaires, et il était conscient de l'importance de son attitude pour son leadership. Il a observé : « Vous voyez, quand il y a un danger, un bon leader prend la ligne de front. Mais quand il y a une célébration, un bon leader reste dans l’arrière-boutique. Si vous souhaitez la coopération des êtres humains autour de vous, faites-leur sentir qu’ils sont importants. Et vous faites cela en étant humble.

Récemment, lors d'un voyage en Afrique du Sud, je me suis arrêté dans une librairie à Johannesburg et j'ai acheté le livre Diriger comme Madiba : Leçons de leadership de Nelson

Mandela, de Martin Kalungu-Banda. Je l'ai lu pendant mon vol d'Afrique du Sud au Kenya. Il était rempli de récits personnels de personnes qui avaient vu leur chef, Nelson Mandela, accorder une grande valeur aux gens et les élever. L'une de mes histoires préférées concernait un homme d'affaires prospère nommé Peter, qui avait été invité par le président à venir chez lui pour prendre son petit-déjeuner.

Le jour de leur rendez-vous, Peter s'est habillé de son mieux et a demandé à l'un des chauffeurs de l'entreprise, Dumi, de l'emmener au domicile de M. Mandela. À la grande surprise de Peter, son hôte l'attendait sur le parking. Peter se souvient : « Je me sentais à la fois extrêmement heureux et honoré que M. Mandela m'attende dehors. Il nous a chaleureusement accueillis, le chauffeur et moi. Il nous fit alors signe d'entrer dans la maison. Cependant, conformément au comportement et au protocole traditionnels de l'entreprise, le conducteur se retira tranquillement et resta dans la voiture. M. Mandela m'a invité à la table du petit-déjeuner. Juste avant de commencer à manger, mon hôte semblait manquer quelque chose. Il a demandé : « Peter, je pensais que vous étiez deux ? J'ai répondu : « Non, monsieur. Je suis venu seul. "Et l'autre monsieur?" il a insisté et j'ai répondu : « Non, monsieur.

Celui-là n'est qu'un conducteur. Il attendra dans la voiture. À ce moment-là, M. Mandela s'est levé et s'est dirigé vers le chauffeur. Il s'est présenté au chauffeur et lui a demandé de nous rejoindre pour le petit-déjeuner. M. Mandela s'est ensuite

dirigé vers la cuisine et a dit : « Dumi nous rejoint pour le petit-déjeuner. Pouvons-nous avoir une autre assiette, s'il vous plaît? [4]

Peter n'a jamais oublié ce que Mandela a fait. Et Dumi non plus. Peter a ajouté : « Lorsque les dirigeants apprennent à voir les personnalités qui se cachent derrière ces titres apparemment humbles [chauffeurs, gardes et domestiques], les personnes occupant ces postes ne se sentent pas seulement appréciées, elles découvrent et s'aventurent vers de nouveaux horizons. ils deviennent de grands artistes dans ce qu'ils font. Ils trouvent leur épanouissement personnel. » C'est l'impact que les grands leaders peuvent avoir sur les gens. Mais il n'est pas nécessaire d'être un grand leader pour se soucier des gens. Il vous suffit de prendre la décision de le faire !

Rien n'élève une personne comme le fait d'être respecté et valorisé par les autres. En tant que leader de niveau 2, vos objectifs devraient être de prendre conscience du caractère unique des personnes et d'apprendre à apprécier leurs différences. Vous devez leur faire savoir qu'ils comptent, que vous les considérez comme des êtres humains individuels et non comme de simples travailleurs. Cette attitude a un impact positif sur les gens et renforce votre leadership.

Au début de ma carrière ministérielle, mon père m'a donné un bon conseil. Il a déclaré : « Mon fils, la grande majorité des gens qui franchissent les portes de l'église se

sentent sous-estimés, incertains et perdus. C’est votre travail de changer cela.

Je ne l'ai jamais oublié. Et au cours de mes vingt-six années de carrière de pasteur, je me suis toujours efforcé de suivre ce conseil. J'essaie également de l'intégrer dans mes relations professionnelles. Je le fais même à la maison. Chaque jour, je fais savoir à ma femme, Margaret, à quel point je l'apprécie. Lorsque nos enfants grandissaient, nous avons essayé de leur offrir un environnement dans lequel nous les valorisons et leur apportons un amour inconditionnel. Et en tant que grands-parents, Margaret et moi aimons voir nos petits-enfants s'épanouir en tant que parents et nous leur montrons chaque jour à quel point ils sont importants pour nous.

Il existe un fil conducteur dans toutes les grandes entreprises, gouvernements, centres éducatifs et institutions religieuses. Ce fil conducteur est celui de la valorisation et du respect des autres. En tant que leader qui passe au niveau 2, vous pouvez contribuer à donner l'exemple à votre organisation..

5. La permission du leadership nourrit la confiance

Les dirigeants qui passent du niveau 1 au niveau 2 cessent d'essayer d'impressionner les autres pour conserver leur position et commencent à développer la confiance pour entretenir leurs relations. Cela peut être difficile, car trop souvent, les dirigeants accordent plus d'importance à impressionner les autres qu'à faire preuve d'intégrité avec eux. Une histoire tirée d'un livre de mon ami Bill Hybels est une illustration classique de ce qui peut arriver lorsque les dirigeants veulent que les autres soient impressionnés. Bill écrit : Un colonel nouvellement promu… avait emménagé dans un bureau de fortune récemment construit pendant la guerre du Golfe. Il venait d'arriver et était en train d'organiser les choses quand, du coin de l'œil, il aperçut un soldat arriver, portant une boîte à outils.

> Voulant paraître important, il se retourna rapidement et décrocha son téléphone. "Oui, Général Schwarzkopf, oui, oui, bien sûr, je pense que c'est un excellent plan", a-t-il déclaré. « Vous avez mon soutien là-dessus. Merci d'avoir vérifié avec moi. Reprenons bientôt les choses, Norm. Au revoir." Et il raccrocha vivement et se retourna. "Et que puis-je faire pour toi?" il a demandé au soldat.
>
> "Ahh, je suis juste là pour brancher ton téléphone."[5]

La confiance est le fondement de la permission. Si vous faites preuve d'intégrité envers les gens, vous développez la

confiance. Plus vous développez la confiance, plus la relation se renforce. Plus la relation est bonne, plus le leader a la possibilité d'obtenir la permission de diriger. C'est un processus de construction qui prend du temps, de l'énergie et de l'intentionnalité.

« Lorsque survient la crise, les gens s'accrochent à ceux en qui ils savent qu'ils peuvent avoir confiance – ceux qui ne sont pas détachés, mais impliqués. »
—James Stockdale

L'amiral à la retraite James Stockdale a déclaré : « Quand la crise arrive, les gens s'accrochent à ceux en qui ils savent qu'ils peuvent avoir confiance – ceux qui ne sont pas détachés, mais impliqués. » C'est le pouvoir de la permission. En période difficile, les relations sont un refuge. Lorsque l'opportunité se présente, ils constituent une rampe de lancement. La confiance est nécessaire pour que les gens se sentent suffisamment en sécurité pour créer, partager, questionner, tenter et risquer. Sans cela, le leadership est faible et le travail d'équipe est impossible.

L’inconvénient de la permission

La pression est sur vous pour établir des relations positives

Si vous êtes une personne relationnelle, comme moi, vous vous demandez peut-être : quel inconvénient peut-il y avoir à développer des relations, à instaurer la confiance et à obtenir la permission des gens pour les diriger ? N'est-ce pas que tout va bien ? Ma réponse doit être non. S’il est vrai que les aspects positifs l’emportent de loin sur les négatifs, le niveau 2 présente néanmoins des inconvénients. Voici ceux que j’ai observés:

1. Le leadership en matière de permission semble trop souple pour certaines personnes

Dans un environnement exigeant, performant et à forte intensité de leadership, diriger par permission peut paraître « doux » à certaines personnes. Prendre soin des gens et être relationnel peut être considéré comme une faiblesse, en particulier par les dirigeants qui possèdent un penchant naturel pour l'action (plutôt que pour l'affection). C’est pour cette raison que certains le rejettent. Quelle erreur – et quel handicap pour leur potentiel de leadership.

J’ai observé que la plupart des gens commencent leur leadership en se concentrant soit sur les aspects « durs » du

leadership, c'est-à-dire l'aspect productivité, soit sur les aspects « doux », c'est-à-dire le côté relationnel. Ceux qui commencent par le côté difficile et refusent d'acquérir des compétences plus générales restent souvent bloqués au niveau 1. Ils souhaitent passer au niveau 3 de production, mais ils ne peuvent pas y parvenir sans apprendre et obtenir au préalable le niveau 2.

En revanche, ceux qui commencent du côté doux progressent volontiers et facilement jusqu'au niveau 2 d'autorisation, mais s'ils ne font pas plus que simplement gagner des relations, ils restent coincés et ne passent jamais non plus au niveau 3 de production. Il faut à la fois autorisation et production pour devenir un bon leader.

J'ai commencé ma carrière de leader en douceur. Voici la bonne nouvelle : j'ai rapidement noué des relations avec les gens. Voici la mauvaise nouvelle : je n'ai jamais voulu prendre de décisions difficiles. J'ai trouvé facile d'aimer les gens, mais lorsque le fait d'aimer les gens créait une tension pour les diriger, j'arrêtais généralement de diriger. L'une des raisons est liée à mon éducation. J'ai grandi dans une maison aimante et, par conséquent, j'ai pensé à tort que je pouvais simplement aimer les gens jusqu'au sommet. Mais je suis aussi tombé dans le piège de vouloir prendre uniquement des décisions approuvées et acceptées par tous. Je suis resté bloqué au niveau 2 parce que ma « douceur » est devenue un frein à mon leadership.

Il a fallu une crise interne pour enfin m'aider à voir ce que je faisais de mal. Cela s'est produit lors de mon premier pastorat, qui était dans une petite église de campagne du sud de l'Indiana. Chaque année, la congrégation votait pour savoir si elle devait garder le pasteur. En tant que jeune leader lors de ma première année dans l'Église, mes pensées et mes actions avaient été dominées par le fait de rendre tout le monde heureux. J'avais fait tout ce qui était en mon pouvoir pour y parvenir et je pensais avoir réussi.

Puis vint le vote. Aussi longtemps que je vivrai, je n'oublierai jamais les résultats : 31 oui, 1 non et 1 abstention. J'étais dévasté! Lorsque votre objectif est de plaire à tout le monde et que quelqu'un est mécontent, cela est considéré comme un échec. Je ne pouvais pas croire que quelqu'un ne m'aimait pas. Et c'était presque tout aussi grave que quelqu'un d'autre s'en fiche d'une manière ou d'une autre.

Ce soir-là, après que tout le monde soit rentré à la maison, j'ai appelé mon père.

"Papa," dis-je, "je ne sais pas ce que je devrais faire. Dois-je rester ou dois-je partir?" J'ai été choqué de l'entendre rire à l'autre bout du fil.

"Fils, crois-moi, tu dois rester", a-t-il répondu. "C'est le meilleur vote que tu n'aurais jamais eu."

Je suis resté. Mais je ne menais toujours pas correctement. Au cours des mois suivants, je me suis constamment posé deux questions : qui a voté contre moi ? Et

qu’ai-je fait de mal ? Mon immaturité m’a fait penser que les bons dirigeants avaient toujours l’adhésion de tout le monde, qu’ils n’avaient pas à faire face à des conflits et qu’ils pouvaient éviter la réalité de prendre des décisions difficiles. (Et, soit dit en passant, il avait raison. Dans ma carrière, c’était le meilleur vote que je n’ai jamais eu.)

J'ai été coincé dans cette mauvaise façon de penser pendant plusieurs mois. Mais ensuite j’ai réalisé quel était mon vrai problème : j’étais quelqu’un qui plaisait aux gens. Mon objectif était de rendre tout le monde heureux. Ce n’était pas le bon objectif. En tant que leader, mon objectif aurait dû être d’aider les gens et non de les rendre heureux.

Cette prise de conscience a changé mon leadership. Pour la première fois, j'étais libéré. Je n’étais plus captif de l’opinion de chacun, ce qui était très malsain. Je pouvais me concentrer sur ce que je pensais être le mieux pour l'organisation et les gens. Rendre tout le monde heureux n’est pas responsable. Et ce n’est même pas possible. Cette prise de conscience m’a rendu plus courageux et plus réaliste à la fois.

J'avais besoin d'ajouter le côté dur du leadership à mon penchant naturel pour le côté relationnel doux. D’autres doivent apprendre le côté doux et l’ajouter au côté dur et productif. Le fait est que vous avez besoin des deux. Si vous êtes relationnel sans être productif, vous et votre équipe ne progresserez pas. Si vous êtes productif sans être relationnel, vous pouvez faire de légers progrès au début, mais vous

échouerez à long terme car soit vous aliénerez vos collaborateurs, soit vous les épuiserez. Vous ne pouvez pas réussir en leadership tant que vous n'avez pas appris les deux.

2. Diriger par permission peut être frustrant pour ceux qui réussissent

Les plus performants veulent faire avancer les choses et les faire maintenant ! Ils ne veulent généralement pas ralentir pour quoi que ce soit ni pour qui que ce soit. Diriger par permission leur impose de faire exactement cela. Établir des relations prend du temps. Cela peut être un travail très lent.

Si à une extrémité du spectre vous avez des personnes performantes qui ignorent les relations, à l'autre extrémité vous avez des personnes très relationnelles qui permettent aux relations de devenir une fin en elles-mêmes. Ce n'est pas sain non plus. En fait, la raison la plus courante pour laquelle les leaders n'atteignent pas le niveau 3 est qu'ils deviennent tellement relationnels qu'ils perdent de vue l'objectif principal du leadership : aider les autres à travailler ensemble, à avancer et à réussir. Lorsque les relations deviennent une fin en soi, les adeptes les plus performants qui se concentrent sur les résultats finaux deviennent agités. Lorsque cela se produit, ils essaient souvent de faire l'une des deux choses suivantes : prendre le relais ou partir. Vous devez remporter les deux niveaux en tant que leader pour réussir.

Si vous marchez sur les doigts des gens en montant, ils pourraient vous faire trébucher en descendant.

Si vous êtes une personne très performante qui a négligé les relations dans son leadership, vous vous dites peut-être : je n'ai pas eu besoin de développer des relations pour être un bon leader. Je ne pense pas qu'un leader ait vraiment besoin du niveau 2. Voici ma réponse à cela : tant que vous gagnez, les gens sont prêts à vous suivre, même si vous êtes dur avec eux ou si vous avez une position dans votre leadership. Cependant, lorsque vous incitez les gens à réussir sans ralentir pour établir des relations, une partie d'entre eux voudra vous voir perdre. Il y a un dicton qui dit que si vous marchez sur les doigts des gens en montant, ils risquent de vous trébucher en descendant. Au minimum, si vous échouez, ils célébreront votre chute et passeront ensuite à autre chose.

3. Les dirigeants autorisationnels peuvent être exploités

Les personnes dont le style de leadership n'est pas relationnel sont généralement considérées comme des leaders pragmatiques. Les leaders positionnels utilisent souvent leur position pour se distancier de leurs subordonnés. Les plus

performants intimident parfois leurs partisans. Mais lorsque les dirigeants sont relationnels, leurs partisans se rapprochent naturellement d'eux. Cela signifie parfois qu'ils confondent gentillesse et faiblesse. Ils croient que les encouragements signifient qu'ils n'ont pas à respecter les limites. Ils supposent que l'autonomisation signifie qu'ils ont la liberté de faire ce qu'ils veulent. En conséquence, ils profitent de leurs dirigeants.

Je dois admettre que cela m'est arrivé. Quand j'ai encouragé les gens, certains ont bâti là-dessus. D'autres en ont profité. Développer des relations étroites avec les personnes qui travaillent avec moi a abouti à des amitiés durables que je chéris profondément. Mais cela a également entraîné des déceptions qui durent toute une vie.

Au fur et à mesure que vous établissez des relations avec des personnes de niveau 2, je pense que vous constaterez qu'il existe quatre types de personnes :

- **Preneurs :** ceux qui tirent parti de la relation pour s'améliorer, mais pas vous ni quelqu'un d'autre. Ils empruntent votre influence mais gardent le retour.
- **Développeurs :** ceux qui tirent parti de la relation de manière positive, en s'améliorant eux-mêmes et en vous améliorant.

- **Connaissances :** Ceux qui vivent de leur relation avec vous mais qui n'en font jamais rien. Ils attendent que quelque chose de bien leur arrive, se contentant de vivre des succès des autres et ne prenant jamais la responsabilité de grandir eux-mêmes.
- **Amis :** Ceux qui apprécient leur relation avec vous, qui vous rendent votre bonne volonté et n'en profitent jamais injustement.

Être relationnel est un risque, tout comme lorsqu'on s'ouvre à tomber amoureux. Bien sûr, vous pouvez rester sur vos gardes et ne jamais vous blesser. Mais vous n'aurez jamais non plus la chance d'avoir des relations profondes et enrichissantes qui enrichiront votre vie et celle des autres. J'espère que vous choisirez de nouer des relations. J'ai fait ce choix au début de ma vie de leader, et même si j'ai été blessé et que d'autres ont parfois profité de moi, je ne le regrette pas. La plupart des gens respectent la relation, la traitent de la bonne manière et m'apportent une grande valeur.

4. Le leadership en matière de permissions nécessite de l'ouverture pour être efficace

L'auteur et pasteur Rick Warren observe : « Vous pouvez impressionner les gens à distance, mais vous devez vous rapprocher pour les influencer. » Lorsque vous faites cela, ils peuvent voir vos défauts. Cependant, Warren note : « La

qualité la plus essentielle du leadership n'est pas la perfection mais la crédibilité. Les gens doivent pouvoir vous faire confiance.

La qualité la plus essentielle du leadership n'est pas la perfection mais la crédibilité. Les gens doivent pouvoir vous faire confiance.

—Rick Warren

La plupart des gens ne veulent pas admettre leurs erreurs, exposer leurs défauts et faire face à leurs défauts. Ils ne veulent pas être découverts. Ils ne se rapprochent pas trop des gens à cause des aspects négatifs de leur vie. Et si les gens accèdent à une position de leadership, le besoin de cacher leurs faiblesses peut devenir encore plus fort. La plupart des gens croient qu'ils doivent faire preuve d'une plus grande force en tant que dirigeants. Cependant, si les dirigeants tentent de maintenir une façade avec les personnes qu'ils dirigent, ils ne peuvent pas construire de relations authentiques.

Pour développer des relations authentiques au niveau de la permission, les dirigeants doivent être authentiques. Ils doivent admettre leurs erreurs. Ils doivent admettre leurs

fautes. Ils doivent reconnaître leurs défauts. En d'autres termes, ils doivent être la vraie affaire. C'est un endroit vulnérable pour un leader. Et à vrai dire, c'est l'une des principales raisons pour lesquelles de nombreux dirigeants ne progressent jamais du niveau 1 au niveau 2 en matière de leadership.

5. Le leadership en matière de permissions est difficile pour les personnes qui ne sont pas naturellement sympathiques

Si nous sommes honnêtes, nous devons admettre que certains individus sont naturellement doués avec les gens. Ils interagissent bien avec les autres et développent facilement des relations. Le niveau 2 est naturel pour ces personnes. Mais qu'en est-il des personnes qui ne sont pas naturellement douées pour travailler avec les gens ? Pour eux, passer au niveau 2 n'est généralement pas aussi facile. S'ils veulent obtenir la permission avec les autres, ils doivent travailler pour se rendre plus sympathiques.

Pendant des années, j'ai observé des gens qui ne travaillaient pas bien avec les autres et je me suis demandé pourquoi ils ne le faisaient pas. Ma conclusion est que dans la plupart des cas, les gens qui ne sont pas sympathiques n'aiment pas beaucoup les gens. Je ne dis pas qu'ils détestent les autres. Mais je dis qu'ils ne se soucient pas suffisamment des autres pour

consacrer l’énergie nécessaire à établir de bonnes relations avec eux.

Je crois que les gens ne progresseront pas avec les autres s’ils ne sont pas prêts à se mettre derrière les autres. Comment peut-on faire ça? Comment pouvons-nous devenir plus sympathiques ? En procédant comme suit:

- Faites le choix de vous soucier des autres. Aimer les gens et se soucier d’eux est un choix sous votre contrôle. Si ce n’est pas déjà fait, faites ce choix.
- Recherchez quelque chose de sympathique chez chaque personne que vous rencontrez. C'est là. Faites-en votre tâche de le trouver.
- Découvrez ce qui est sympathique chez vous et faites tout ce que vous pouvez pour partager cela avec chaque personne que vous rencontrez.
- Faites l’effort chaque jour d’exprimer ce que vous aimez chez chaque personne dans votre vie.

Si vous voulez obtenir la permission des gens et diriger efficacement au niveau 2, vous devez aimer les gens et devenir plus sympathique.

6. Le leadership en matière de permissions vous oblige à traiter avec la personne dans son intégralité

Le pionnier de l'automobile Henry Ford a demandé un jour : « Pourquoi est-ce que j'obtiens toujours la personne dans son intégralité alors que ce que je veux vraiment, c'est une paire de mains ? » Avouons-le : les relations sont compliquées. De nombreux dirigeants préfèrent traiter avec les gens uniquement en termes de vie professionnelle. Mais la réalité est que lorsque vous dirigez quelqu'un, vous obtenez toujours la personne dans son ensemble, y compris ses dysfonctionnements, sa vie familiale, ses problèmes de santé et ses bizarreries.

Les bons leaders comprennent que le cœur du leadership est de s'occuper des gens et de travailler avec le bon, le mauvais et le laid en chacun. Ils le font au niveau 2. Les experts en leadership Warren Bennis et Burt Nanus l'expriment ainsi :

Le leadership est une affaire essentiellement humaine. Les universités et les entreprises passent sérieusement à côté de l'essentiel en mettant trop l'accent sur les outils quantitatifs formels, les problèmes sans ambiguïté et les cas de « relations humaines » ridiculement simplistes. Ce que nous avons constaté, c'est que plus le rang est élevé, plus l'entreprise est interpersonnelle et humaine. Nos cadres supérieurs passent environ 90% de leur

temps à s’occuper du désordre que représentent les problèmes des personnes.[6]

Je pense que si nous sommes honnêtes, nous devons admettre que le désordre causé par les problèmes des personnes est ce qui peut rendre le leadership peu amusant. Très souvent, à mesure que nous apprenons à connaître les autres et que nous commençons à voir leurs défauts, nous devenons déçus par eux. Et nous finissons souvent comme la femme lors d’un cocktail qui faisait de son mieux pour paraître heureuse. Quelqu’un a remarqué une pierre scintillante gargantuesque sur son doigt et s’est exclamé : « Wow ! Quel beau diamant!

"Oui", dit-elle, "c'est un diamant Callahan." "J'aurais aimé en avoir un!" répondit le spectateur.

"Non, ce n'est pas le cas", répondit la femme d'un ton acerbe. "Pourquoi pas?"

"Parce que cela vient avec la malédiction Callahan."

"La malédiction Callahan, qu'est-ce que c'est ?"

Avec un profond soupir et un regard désespéré, elle dit : « M. Callahan !

Plus nous en apprenons sur les autres, plus nous pouvons être déçus. Pourquoi? Parce que chacun de nous a des imperfections et des habitudes irritantes. Nous échouons tous. Après les années Nixon, Billy Graham a déclaré : « Tout le monde a un petit Watergate en lui. » Nous devons apprendre à

accepter cela les uns des autres tout en continuant à travailler ensemble.

En tant que leader, vous pourriez être tenté de nouer des relations uniquement avec les personnes que vous aimez ou avec lesquelles vous êtes hautement compatible, et d'ignorer les autres. Cependant, en faisant cela, vous risquez de perdre beaucoup de personnes. Il est important de se rappeler que même si les choses que nous avons en commun peuvent rendre les relations agréables, ce sont les différences qui les rendent vraiment intéressantes. Les bons leaders de niveau 2 gèrent avec succès ces différences et les exploitent au profit de l'équipe et de l'organisation.

Les bons leaders sont capables de regarder les dures vérités, de voir les défauts des gens, de faire face à la réalité et de le faire dans un esprit de grâce et de vérité. Ils n'évitent pas les problèmes ; ils les résolvent. Le leader abolitionniste Frederick Douglass a dit un jour qu'on ne peut pas s'attendre à obtenir une récolte sans labourer, et qu'on ne peut pas s'attendre à de la pluie sans tonnerre et sans éclairs. Les dirigeants qui établissent des relations comprennent que le conflit fait partie du progrès. C'est même souvent constructif.

L'essentiel au niveau 2 est que la plupart des inconvénients du leadership proviennent des relations avec les gens. Si vous vous souciez des gens et les comprenez, vous vous attendez à ce que les choses ne se passent pas bien. Si vous vous lancez dans le leadership au niveau Permission avec cette attente,

cela vous libère de diriger avec une attitude positive et un esprit ouvert. Vous savez que tant que les gens auront encore un pouls, vous serez confronté à des situations compliquées et difficiles.

Meilleurs comportements au niveau 2

Comment obtenir la permission des gens

Si vous vous trouvez dans un endroit où vous devez commencer à travailler pour obtenir la permission des gens au niveau 2, que devez-vous faire ? Comment tirer le meilleur parti des opportunités de développement en tant que leader relationnel ? Procédez comme suit:

1. Connectez-vous avec vous-même avant d'essayer de vous connecter avec les autres

L’un des secrets pour établir des liens avec les gens et établir des relations est de se connaître et de s’aimer soi-même. Dans mon livre Winning With People, je l’appelle le principe du miroir, qui dit : « La première personne que nous devons examiner, c’est nous-mêmes. » Le travail de création de relations doit toujours commencer par vous-même. Qu'est-ce que cela signifie?

La première personne que je dois connaître, c'est moi-même: la conscience de soi

La nature humaine semble donner aux gens la capacité d’évaluer tout le monde, sauf eux-mêmes. Très peu de gens sont dotés d’une conscience de soi naturelle. Alors, que doit faire une personne ? Devenez élève de vous-même. Découvrez vos forces et vos faiblesses. Demandez aux autres de vous évaluer. Comprenez la façon dont vous pensez, ressentez et agissez dans tout type de situation. Ensuite, une fois que vous savez qui vous êtes, oubliez vous-même et concentrez-vous sur les autres. Vous établirez des relations avec les autres à partir d’un lieu de force.

La première personne avec qui je dois m'entendre, c'est moi-même : image de soi

Je connais des gens qui ne s'entendent jamais un seul jour de leur vie. Ils n'aiment pas leur apparence. Ou bien ils auraient aimé être dotés de dons différents ou d'un type de personnalité différent. Ils n'aiment pas d'où ils viennent ni où ils vont. Il y a beaucoup de choses que vous pouvez changer chez vous. Travaillez dur pour cela. Mais il y en a aussi beaucoup que vous ne pouvez pas. Acceptez-les. Suivez le conseil de Thomas Jefferson : en matière de conscience, tenez-vous comme un roc ; en matière de mode, suivez le mouvement.

La première personne à me causer des problèmes, c'est moi-même : honnêteté personnelle

Le comédien Jack Paar a plaisanté : « Avec le recul, ma vie ressemble à une grande course à obstacles, dont je suis le principal obstacle. » La plupart des gens qui n'arrivent à rien dans la vie en sont responsables. Ils ne croient pas en eux-mêmes. Ils créent des problèmes et prétendent ensuite que c'est la faute de quelqu'un d'autre. Ils veulent du changement mais ne grandiront pas. Il est très difficile de se faire des illusions et de réussir en même temps. Même les rares qui parviennent à y parvenir ne pourront jamais le maintenir. Si vous souhaitez nouer des relations, vous devez être honnête, en commençant par vous-même.

Il est très difficile de se faire des illusions et de réussir en même temps.

La première personne que je dois changer, c'est moi-même : le développement personnel

Si vous voulez changer votre vie pour le mieux, la première chose à faire est de vous changer pour le mieux. L'auteur Samuel Johnson a déclaré que « celui qui a si peu de connaissances sur la nature humaine qu'il cherche le bonheur en changeant autre chose que son propre tempérament gaspillera sa vie en efforts infructueux et multipliera le chagrin qu'il entend éliminer ». Trop souvent, nous cherchons à l'extérieur de nous-mêmes la source de nos problèmes. La réalité est que beaucoup viennent de l'intérieur de nous.

La première personne qui peut faire une différence, c'est moi-même : auto-responsabilité

Chaque réalisation importante commence par l'intervention d'une personne qui s'engage à faire la différence. Cette personne prend alors la responsabilité de la transmettre aux autres. Si vous n'assumez pas la responsabilité

de vous-même, ne vous attendez pas à ce que votre vie devienne différente de ce qu'elle est actuellement.

2. Développer un style de leadership orienté vers les gens

Les dirigeants autorisationnels ne s'appuient pas sur des règles pour diriger les gens. Ils ne dépendent pas des systèmes. Et ils n'essaient jamais de gouverner avec un bâton. (Quiconque le fait doit savoir que chaque bâton finit par se briser.) Au lieu de cela, ils utilisent une touche personnelle lorsqu'ils traitent avec des gens. Ils écoutent, apprennent, puis dirigent. Ils développent des relations. Ils ont plus qu'une politique de porte ouverte : ils savent que la porte va dans les deux sens. Ils le traversent et se retrouvent parmi les leurs pour se connecter.

> **« Diriger une organisation est autant une question d'âme qu'une question de systèmes.**
>
> **Un leadership efficace trouve sa source dans la compréhension.**
>
> **—Herbe Kelleher**

Herb Kelleher a déclaré : « Diriger une organisation est autant une question d'âme qu'une question de systèmes. Un leadership efficace trouve sa source dans la compréhension. À moins qu'un leader n'ait une conscience de l'humanité, une sensibilité à l'égard des espoirs et des aspirations de ceux qu'il dirige et la capacité d'analyser les forces émotionnelles qui motivent sa conduite, il sera incapable de produire et de réussir, quelle que soit la fréquence à laquelle d'autres incitations lui sont données. »

Une autre façon de le dire est que les bons dirigeants n'excluent jamais les gens de l'équation dans quoi qu'ils fassent. Ils tiennent toujours compte des gens : où ils se trouvent, ce qu'ils croient, ce qu'ils ressentent. Chaque question qu'ils posent est exprimée dans le contexte des personnes. Savoir quoi faire ne suffit pas pour faire de quelqu'un un bon leader. Ce n'est pas parce que quelque chose est bien que les gens vous laisseront faire. Les bons dirigeants en tiennent compte. Et ils réfléchissent et planifient en conséquence.

Si vous voulez réussir au niveau 2, vous devez penser moins en termes de systèmes qu'en termes d'émotions des gens. Il faut penser davantage en termes de capacités humaines et moins en termes de réglementation. Vous devez penser davantage en termes d'adhésion et moins en termes de procédures. En d'autres termes, il faut penser aux gens avant d'essayer de progresser. Pour ce faire, en tant que leader

permissif, vous devez faire preuve d'une humeur cohérente, maintenir une attitude optimiste, posséder une oreille attentive et présenter aux autres votre identité authentique.

3. Pratiquez la règle d'or

L'une des critiques formulées à l'égard du leadership permissif est qu'il peut devenir manipulateur. Je conviens que les dirigeants qui mettent l'accent sur la motivation des gens peuvent utiliser leur leadership à des fins personnelles aux dépens des autres. La frontière est mince entre manipuler les gens et les motiver. Cependant, un leader permissif peut contrôler cette tendance et éviter de passer de la motivation à la manipulation en suivant la règle d'or.
J'ai souvent l'occasion de voyager à l'étranger et de m'adresser à un large éventail de publics issus de cultures, de langues, d'histoires, de valeurs et d'intérêts différents. Cependant, tous demandent que je passe du temps à leur enseigner l'intégrité dans les relations. Dans ces situations, j'enseigne toujours la règle d'or : « Traitez les autres comme vous aimeriez qu'ils vous traitent ». Cette règle simple peut être universellement comprise et suivie. Il établit les normes relationnelles qui ont du sens et qui peuvent être appliquées. Et c'est un enseignement de base que l'on retrouve dans toutes les cultures et religions. C'est le guide de vie le plus simple, le

plus profond et le plus positif qui soit. Jetez un œil au nombre de variantes de la règle d'or que j'ai pu trouver et aux religions dont elles sont issues :

Christianisme : « Tout ce que vous voulez que les hommes vous fassent, faites-le aussi pour eux. »[7]

Islam : « Aucun d'entre vous n'est croyant s'il n'aime pour son prochain ce qu'il aime pour lui-même.[8]

Judaïsme : « Ce qui vous est odieux, ne le faites pas à vos semblables. C'est toute la Loi ; tout le reste n'est que commentaire."[9]

Bouddhisme : « Ne blesse pas les autres avec ce qui te fait souffrir. »[10]

Hindouisme : « C'est la somme du devoir ; ne faites rien aux autres ce que vous ne voudriez pas qu'ils vous fassent.[11]

Zoroastrisme : « Tout ce qui vous déplaît, ne le faites pas aux autres. »[12]

Confucianisme : « Ce que vous ne voulez pas qu'on vous fasse, ne le faites pas aux autres. »[13]

Baha'i : "Et si tes yeux sont tournés vers la justice, choisis pour ton prochain ce que tu choisis pour toi-même."[14]

Jaïnisme : « Un homme devrait traiter toutes les créatures comme il le serait lui-même. »[15]

Proverbe Yoruba (Nigéria) : « Celui qui veut prendre un bâton pointu pour pincer un oisillon devrait d'abord

l'essayer sur lui-même pour sentir à quel point ça fait mal. »[16]

Pratiquer la règle d’or permet à chacun de se sentir respecté.

Il est clair que la règle d’or transcende les frontières culturelles et religieuses et est adoptée par des personnes de presque toutes les régions du monde. Et à quoi sert la pratique de la règle d’or en matière de leadership ? Cela permet à chacun de se sentir respecté. Cela change tout l’environnement d’un département ou d’une organisation. Lorsque les dirigeants passent de la conduite des gens dans un environnement de position au respect des gens dans un environnement de permission, leurs collaborateurs passent du sentiment d'être un enjeu à un sentiment de partie prenante.

4. Devenez le chef encourageur de votre équipe

Depuis de nombreuses années, j'apprécie l'amitié de la famille Cathy, les dirigeants de Chick-fil-A. Un jour, alors que je dînais avec Truett Cathy, le fondateur de l'entreprise, il m'a dit : « Savez-vous comment j'identifie quelqu'un qui a besoin d'encouragement ?

Si la personne respire, elle a besoin d'une tape dans le dos !

Je n'ai pas encore rencontré de personne qui n'apprécie pas et ne bénéficie pas des encouragements. Personne n'a trop de succès, n'est trop vieux, n'a pas d'expérience ou n'est pas assez instruit pour apprécier les éloges et les encouragements positifs d'une autre personne. Un bon exemple de ceci peut être trouvé dans la vie de deux auteurs et enseignants talentueux : C. S. Lewis et J. R. R. Tolkien. Les amis, tous deux professeurs à Oxford, se réunissaient souvent pour partager la fiction qu'ils écrivaient. Lorsque Tolkien écrivait Le Seigneur des Anneaux, il se découragea. Lewis encourageait continuellement son ami à continuer d'écrire. « Tollers, où est le prochain chapitre ?

Vous ne pouvez pas abandonner maintenant », réprimanderait Lewis. Au cours des années suivantes, Tolkien a reconnu à quel point la contribution positive de Lewis avait fait une différence : « La dette indicible que je lui dois ne peut être comprise », a écrit Tolkien. "Pendant longtemps, il a été mon seul public."

« Les mots gentils peuvent être courts et faciles à prononcer, mais leurs échos sont infinis. »

-Mère Teresa

En tant que leader, vous disposez d'un grand pouvoir pour élever les gens.

Mère Teresa a dit : « Les mots gentils peuvent être courts et faciles à prononcer, mais leurs échos sont infinis. » Je suis sûr que les paroles encourageantes de Lewis ont résonné dans les oreilles de Tolkien alors qu'il travaillait à écrire son chef-d'œuvre fantastique. En tant que leader, vous pouvez avoir un impact tout aussi positif sur les autres. Les gens apprécient l'affirmation d'un pair. Mais ils apprécient vraiment ce que leur chef leur apporte. Les mots « Je suis heureux que vous travailliez avec moi ; vous ajoutez une valeur incroyable à l'équipe » signifie beaucoup venant de quelqu'un qui a à cœur le meilleur intérêt de l'équipe, du département ou de l'organisation.

Si vous voulez que les gens soient positifs et toujours heureux quand ils vous voient arriver, encouragez-les.

Si vous devenez le principal encourageur des membres de votre équipe, ils travailleront dur et s'efforceront de répondre à vos attentes positives.

5. Trouver un équilibre entre soin et franchise

Beaucoup de gens se font une idée fausse du concept de leadership permissif lorsqu'ils en prennent connaissance. Certains pensent que réussir au niveau de leadership Permission signifie traiter les membres de leur équipe comme une famille. C'est presque toujours une erreur. Les gens ne traitent pas leur famille de manière réaliste. Je ne sais pas. J'ai un niveau d'engagement avec eux qui est plus profond qu'avec les autres. Peu importe ce qu'ils font, je m'engage à leur donner un amour inconditionnel. Ils ont des privilèges que je n'accorde à personne d'autre. Et le compromis est une constante. (Quiconque dit ne pas croire au compromis n'a jamais été marié – ni n'est resté marié.) Ce qui rend une famille formidable n'est pas ce qui rend une équipe formidable. Les familles valorisent la communauté plutôt que la contribution. Les entreprises valorisent la contribution plutôt que la communauté. Les meilleures équipes trouvent un équilibre.

D'autres pensent qu'être un leader autorisé signifie donner aux membres de l'équipe la permission de faire ce qu'ils veulent. Cette idée est également fausse. Ce n'est pas

parce que vous vous souciez des gens que vous les laissez travailler sans responsabilité ni obligation de rendre des comptes. Si vous vous souciez des gens, les traitez avec respect et établissez des relations positives avec eux, vous avez en réalité de plus nombreuses occasions de parler franchement et d'avoir des conversations difficiles avec eux qui les aideront à grandir et à mieux performer.

Tout le monde a des problèmes et commet des erreurs sur son lieu de travail. Chaque personne a besoin de s'améliorer et a besoin que quelqu'un l'accompagne pour l'aider à s'améliorer. En tant que leader, il est de votre responsabilité et de votre privilège d'être la personne qui les aide à s'améliorer. Cela commence souvent par une conversation franche. Mais avant de l'avoir, il est utile de se demander quelle pourrait être la nature du problème. Mon ami Sam Chand dit que lorsqu'il a des difficultés avec une personne, il se pose une question simple : « Cette personne ne peut-elle pas ou ne veut-elle pas ? Je ne peux pas, c'est une question de capacités. Nous pouvons aider ce genre de personnes dans la plupart des cas, pas dans tous les cas, mais dans la plupart. Mais ce n'est pas une question d'attitude. Si le problème est l'attitude, le moment est venu de faire savoir à cette personne qu'il y a un problème, car voici le principe : nous embauchons les gens pour ce qu'ils savent et les licencions pour ce qu'ils sont.

Des soins sans franchise créent des relations dysfonctionnelles. La franchise sans souci crée des relations distantes.

Je crois que les gens peuvent changer leurs attitudes et améliorer leurs capacités. Et parce que je le fais, je leur parle de leurs lacunes. Si vous êtes un leader et que vous voulez aider les gens, vous devez être prêt à avoir ces conversations difficiles. Alors, comment un leader parvient-il à être relationnel tout en essayant de faire avancer les gens ? En équilibrant soins et franchise. Les soins sans franchise créent des relations dysfonctionnelles. La franchise sans souci crée des relations distantes. Mais les soins équilibrés avec la franchise créent des relations qui se développent.

Permettez-moi de vous aider à comprendre comment le soin et la franchise travaillent ensemble pour aider un leader à réussir au niveau 2.:

La bienveillance valorise la personne tandis que la franchise valorise le potentiel de la personne

Pour diriger avec succès aux niveaux 2 et supérieurs, il est important que vous valorisiez les gens. C’est la base de relations solides. Prendre soin des autres démontre que

vous les appréciez. Cependant, si vous voulez les aider à s'améliorer, vous devez être honnête quant aux domaines dans lesquels ils doivent s'améliorer. Cela montre que vous appréciez le potentiel de la personne. Cela demande de la franchise.

L'un des secrets de la franchise est de penser, de parler et d'agir en fonction de ce que la personne a le potentiel de devenir et de réfléchir à la manière dont vous pouvez l'aider à l'atteindre. Les Proverbes disent:

Fidèles sont les blessures d'un ami, Mais trompeurs sont les baisers d'un ennemi.[17]

Si vous êtes franc avec les autres mais en pensant à leur bénéfice, cela ne doit pas nécessairement être nuisible. Cela peut s'apparenter au travail d'un chirurgien. Cela peut faire mal, mais c'est censé aider et cela ne devrait pas faire de mal. En tant que leader, vous devez être disposé et capable de le faire. Sinon, vous ne pourrez pas aider vos collaborateurs à grandir et à changer.

La bienveillance établit la relation tandis que la franchise élargit la relation

Les choses qui aident généralement à établir une relation sont un terrain d'entente et des soins. Mais ces choses ne suffisent généralement pas à faire grandir une relation. Pour

développer une relation, il faut de la franchise et une communication ouverte.

La plupart des dirigeants avec qui je parle ont une conversation difficile qu'ils savent devoir avoir mais qu'ils évitent. Habituellement, ils sont réticents pour l'une des deux raisons suivantes : soit ils n'aiment pas la confrontation, soit ils craignent de blesser la personne à qui ils doivent parler. Mais si un leader parvient à équilibrer attention et franchise, cela approfondira et renforcera la relation.

Laisse-moi te donner un exemple. Sheryl est venue travailler pour moi parce qu'elle était une vraie fonceuse avec beaucoup de potentiel. Pendant six mois, je l'ai observée travailler et ce que j'ai découvert, c'est qu'elle excellait dans le côté dur du leadership. Elle était énergique. Elle était organisée. Elle était une bonne planificatrice. Et elle faisait toujours avancer les choses. Mais elle a totalement négligé le côté doux du leadership, la partie relationnelle. Elle ne parvenait à convaincre personne qu'elle dirigeait. En conséquence, elle ne gagnait pas en influence, ce qui signifiait que son leadership allait être très limité.

J'ai programmé une réunion avec elle afin que nous puissions avoir une conversation franche sur son style de leadership. Je lui ai fait savoir à quel point je respectais ses capacités et à quel point je tenais à elle en tant que personne. Mais je lui ai également fait savoir où elle échouait et comment cela limiterait sa capacité à diriger les gens. Je lui ai également

proposé de la coacher sur le côté relationnel. Il faut reconnaître qu'elle a accepté mes critiques et accepté mon aide.
Au cours des deux années suivantes, je l'ai rencontrée régulièrement, j'ai critiqué son interaction avec les autres, je lui ai donné des devoirs de lecture et je lui ai demandé de faire des choses qui l'entraîneraient. Elle s'est épanouie en tant que leader et a commencé à gagner des gens au niveau 2. Et cela l'a libérée pour continuer à grandir. Il ne lui a pas fallu longtemps pour gravir les échelons jusqu'au niveau 4 avec de nombreuses personnes de l'organisation.
Tout le monde ne réagit pas bien aux conversations franches. Soyons réalistes : l'honnêteté peut faire mal. Certaines personnes se ferment lorsque vous les critiquez. D'autres partent et travaillent ailleurs.
Cependant, si vous avez des conversations franches avec quelqu'un et que cette personne s'accroche et grandit, elle se présentera comme candidate à l'ascension jusqu'au niveau 3 et au-delà, tout comme Sheryl l'a fait.

La bienveillance définit la relation tandis que la franchise dirige la relation

Les relations solides sont définies par la façon dont les gens se soucient les uns des autres. Mais ce n'est pas parce que les gens se soucient les uns des autres qu'ils vont quelque part ensemble. Faire bouger l'équipe pour atteindre un objectif est la responsabilité du leader, et cela nécessite souvent de la

franchise. Mon ami Colin Sewell, propriétaire de plusieurs concessionnaires automobiles, m'a dit : « Les dirigeants doivent prendre les meilleures décisions pour le plus grand groupe de personnes. Par conséquent, les dirigeants renoncent au droit de s'occuper d'un individu si cela nuit à l'équipe ou à l'organisation.

« Les dirigeants doivent prendre les meilleures décisions pour le plus grand nombre de personnes. Par conséquent, les dirigeants renoncent au droit de s'occuper d'un individu si cela nuit à l'équipe ou à l'organisation.

—Colin Sewell

Obtenir des résultats compte toujours, et les bons dirigeants ne perdent jamais de vue cela. Un soir, lors d'un banquet de basket-ball, le président d'un collège félicitait chaleureusement l'entraîneur et l'équipe. L'entraîneur radieux a demandé au président :

« M'aimerais-tu toujours autant si nous ne gagnions pas ?

« Je vous aimerais autant », a répondu le président. "Tu me manquerais juste."

Colin Powell, général de l'armée à la retraite et ancien secrétaire d'État, a déclaré : « Un bon leadership implique la

responsabilité du bien-être du groupe, ce qui signifie que certaines personnes seront en colère contre vos actions et vos décisions. C'est inévitable, si vous êtes honorable. Si vous voulez bien diriger les gens, vous devez être prêt à les diriger avec franchise.

La bienveillance ne devrait jamais supprimer la franchise, tandis que la franchise ne devrait jamais remplacer la bienveillance

L'essentiel, qui est déjà devenu très clair, est que les bons dirigeants doivent faire preuve à la fois de prudence et de franchise. Vous ne pouvez pas non plus ignorer. Donc, pour vous aider à maintenir l'équilibre entre les deux, j'ai créé une liste de contrôle de franchise et de bienveillance pour travailler avec les gens. Avant d'avoir une conversation franche, assurez-vous de pouvoir répondre oui aux questions suivantes :

- Ai-je suffisamment investi dans la relation pour être franc avec eux ?
- Est-ce que je les apprécie vraiment en tant que personnes ?
- Suis-je sûr que c'est leur problème et pas le mien ?
- Suis-je sûr de ne pas parler parce que je me sens menacé ?
- Le problème est-il plus important que la relation ?

- Cette conversation sert-elle clairement leurs intérêts et pas seulement les miens ?
- Suis-je prêt à investir du temps et de l'énergie pour les aider à changer ?
- Suis-je prêt à leur montrer comment faire quelque chose, pas seulement à leur dire ce qui ne va pas ?
- Suis-je disposé et capable de définir des attentes claires et spécifiques?

Si vous pouvez répondre oui à toutes ces questions, alors vos motivations sont probablement bonnes et vous avez de bonnes chances de pouvoir communiquer efficacement.

En tant que jeune leader, j'ai trouvé très difficile d'avoir des conversations franches avec les gens. J'ai souvent reporté ces discussions difficiles, dans l'espoir qu'un problème disparaisse. Cela arrivait rarement. Peut-être que cela vous concerne. Si tel est le cas, vous serez heureux d'apprendre que vous êtes normal. Cependant, vous devez savoir que les conversations franches relèvent de la responsabilité du leader et doivent être menées, mais de la bonne manière et avec la bonne attitude. Lorsqu'un employé est embauché pour accomplir un certain travail et qu'il ne le fait pas, cela nuit à l'équipe et à l'organisation. Et puis il est temps pour le leader d'agir. Cela peut être très difficile ; mais à long terme, c'est mieux non seulement pour l'organisation mais aussi pour la personne qui a besoin d'entendre ce qui ne va pas.

La prochaine fois que vous vous retrouverez dans un endroit où vous aurez besoin d'avoir une conversation franche, rappelez-vous simplement ceci :

- Faites-le rapidement : pelletez le tas pendant qu'il est petit.
- Faites-le calmement, jamais sous le coup de la colère : utilisez la liste de contrôle de la franchise et de la bienveillance.
- Faites-le en privé : vous voulez aider la personne, pas l'embarrasser.
- Faites-le de manière réfléchie, de manière à minimiser l'embarras ou l'intimidation.

Si votre objectif est d'aider l'individu, d'améliorer l'équipe et de réaliser la vision de l'organisation, alors c'est la voie que vous devez suivre en tant que leader.

Alors que vous travaillez avec des gens et que vous avez des conversations franches, permettez-moi de vous rappeler une dernière chose : la franchise est une voie à double sens. Si vous voulez être un leader efficace et accéder au niveau 2, vous devez permettre aux personnes avec lesquelles vous travaillez d'être franches avec vous. Vous devez solliciter des réactions. Et vous devez être suffisamment mature et sûr de vous pour accepter les critiques des gens sans être sur la défensive et en tirer des leçons. L'expert en leadership Warren

Bennis a observé : « Les dirigeants efficaces récompensent la dissidence et l'encouragent. Ils comprennent que l'inconfort momentané qu'ils ressentent lorsqu'on leur dit de temps en temps qu'ils ont tort est plus que compensé par le fait que le « retour réfléchi » augmente la capacité d'un leader à prendre de bonnes décisions.[18] Prendre soin des gens, prendre de bonnes décisions pour toutes les personnes impliquées et bâtir des relations solides, voilà ce qu'est le niveau 2. C'est la permission à son meilleur.

Les lois du leadership au niveau de la permission

Si vous souhaitez utiliser les lois du leadership pour vous aider à grandir et à obtenir la permission au niveau 2, considérez ce qui suit :

La loi de l'influence La véritable mesure du leadership est l'influence : ni plus, ni moins

Si l'on résume le leadership à son essence, il s'agit de l'influence. Les dirigeants aident les gens à travailler ensemble pour atteindre des objectifs qui profitent à toutes les personnes impliquées. Comment une personne peut-elle amener les autres à faire quelque chose de bon gré, de manière excellente et cohérente ? En les influençant.

Lorsque j'ai développé les 5 niveaux pour la première fois, je les ai appelés les 5 niveaux d'influence. Pourquoi? Car chaque fois que les dirigeants gravissent un échelon, leur influence augmente. Le processus d'influence commence au niveau 2, où les relations se nouent. C'est là que le leadership commence à passer de la coercition à la coopération.

La loi de l'addition Les leaders ajoutent de la valeur en servant les autres

Pourquoi les gens veulent-ils initialement occuper un poste de direction ? Est-ce pour accéder au pouvoir ? Pour avoir plus de liberté ? Pour recevoir un salaire plus important ? Pour nourrir leur ego ? Bien souvent, les dirigeants commencent leur carrière avec des motivations égoïstes. Ce n'est peut-être pas une bonne chose. Mais cela ne doit pas nécessairement être une mauvaise chose si nous sommes prêts à changer et à nous concentrer sur les autres.

J'ai observé que la plupart des dirigeants de niveau 1 qui n'ont aucune envie de passer au niveau 2 d'autorisation n'ont pas dépassé l'égoïsme de vouloir une position de leadership pour leur propre bénéfice. Pour passer au niveau 2, les dirigeants doivent comprendre que les grands leaders pratiquent la loi de l'addition. Ils dirigent afin d'aider les gens et de leur apporter une valeur ajoutée.

La loi de la confiance solide est la base du leadership

La confiance est le fondement non seulement des relations de leadership mais de toutes les relations. Vous ne pouvez pas influencer les gens qui ne vous font pas confiance. Vous ne pouvez pas établir de relations positives avec les gens s'ils vous perçoivent négativement. La confiance est le ciment qui unit les gens.

La confiance commence au niveau 2 et grandit à mesure que vous grimpez vers les niveaux supérieurs de leadership. Si les gens vous font confiance, ils seront prêts à progresser avec vous.

Sans confiance, vous vous retrouverez rapidement au niveau 1.

La loi du magnétisme Qui vous êtes est celui que vous attirez

J'étudie la dynamique du leadership depuis que je suis adolescent, et quelque chose que j'ai remarqué très tôt, c'est que les oiseaux d'une plume se rassemblent. C'est un fait que les personnes partageant les mêmes idées sont attirées les unes par les autres. Les groupes de personnes ont tendance à avoir le même âge, les mêmes valeurs et les mêmes origines. J'ai également constaté que les dirigeants attirent qui ils sont, pas nécessairement qui ils veulent.

À mesure que vous gagnez en influence dans votre service ou votre organisation, cela peut être une bonne ou une mauvaise

nouvelle. Si les personnes qui commencent à affluer vers vous sont relationnelles, non territoriales, enseignables et productives, alors c'est une déclaration positive sur votre leadership. S'ils sont positionnels, fermés d'esprit et démotivés, cela aura un impact négatif sur votre leadership. Si vous voulez changer d'équipe, alors changez-vous.

La loi de la connexion Les dirigeants touchent un cœur avant de demander un coup de main

> ***Se connecter, c'est avoir la capacité de s'identifier et d'établir des relations avec les gens de telle manière que cela augmente votre influence auprès d'eux.***

Si vous souhaitez établir des relations et obtenir la permission des gens pour les diriger, travaillez dur pour établir un lien avec eux. Je définis la connexion comme la capacité de s'identifier et d'établir des relations avec les gens de telle manière que cela augmente votre influence sur eux. C'est ce que vous devez faire au niveau 2 pour les convaincre et gagner le droit de les diriger.

La loi de l’adhésion Les gens adhèrent au leader, puis à la vision

Les dirigeants sont par nature visionnaires. Ils ont de grands espoirs. Ils ont de grands rêves. Ils veulent gagner, et gagner gros. Mais une grande vision sans une grande équipe se transforme souvent en cauchemar. Le travail d’équipe fait que le rêve se réalise. (Je vais discuter de la façon de constituer une équipe au niveau 3.)

Souvent, les dirigeants partagent leur vision avec moi et me demandent ensuite : « Pensez-vous que mes collaborateurs adhéreront à ma vision ? » Lorsqu’ils me posent cette question, je sais qu’ils ne comprennent pas l’autorisation de niveau 2 et qu’ils ne l’ont probablement pas encore obtenue auprès de leurs collaborateurs. Pourquoi je dis ça ? Parce qu’ils posent la mauvaise question. Au lieu de cela, ils devraient se demander : « Mes collaborateurs ont -t-il cru en moi ?

La taille ou la valeur de la vision d’un leader n’est souvent pas ce qui détermine si elle sera réalisée. Le facteur déterminant est généralement le niveau du leader. Avant de demander aux gens d’aller de l’avant pour réaliser la vision, ils doivent d’abord vous croire en tant que leader. Avant qu’ils ne vous acceptent en tant que leader, vous devez avoir gagné leur confiance et obtenu la permission de les diriger. Cela commence au niveau 2.

Croyances qui aident un leader à passer au niveau 3

Passer du niveau 1 au niveau 2 constitue une avancée significative dans la capacité de leadership. Très souvent, un performant ou un producteur se verra confier un poste de leadership au niveau 1 dans l'espoir qu'il puisse faire la transition de travailleur à leader. La plupart des personnes qui ne parviennent pas à accéder au leadership n'y parviennent pas parce qu'elles ne comprennent jamais l'importance d'établir des relations avec les personnes avec lesquelles elles travaillent et d'obtenir leur permission de les diriger. Cependant, il reste encore d'autres niveaux de leadership à conquérir.

Si vous avez progressé jusqu'au niveau 2 avec des gens et que vous avez gagné leur confiance en tant que personne qui se soucie d'eux, alors il est temps de commencer à penser comme le fait un leader de niveau 3. Pour commencer ce changement, gardez à l'esprit les trois choses suivantes :

1. Les relations seules ne suffisent pas

Même si le niveau Permission peut vous apporter, à vous et à votre équipe, une grande satisfaction relationnelle, si vous restez au niveau 2 et n'avancez jamais, vous ne ferez pas vraiment vos preuves en tant que leader. La bonne nouvelle est que si vous êtes connecté avec votre équipe, vous avez

désormais une certaine influence sur elle. La question est maintenant : qu'allez-vous faire de cette influence ?

Le véritable leadership amène les gens quelque part pour qu'ils puissent accomplir quelque chose. Cela nécessite qu'un leader relie le potentiel des gens à leur performance. Le niveau d'autorisation est fondamental pour un bon leadership, mais ce n'est pas votre objectif ultime.

2. L'établissement de relations nécessite une double croissance

Tout au long de ce chapitre, j'ai écrit sur l'établissement de relations. Ce faisant, je me suis concentré sur la manière dont les gens doivent évoluer les uns vers les autres. Mais pour que les relations soient significatives, un autre type de croissance est également nécessaire. Les gens doivent aussi grandir les uns avec les autres. Grandir les uns vers les autres nécessite une compatibilité. Grandir les uns avec les autres requiert de l'intentionnalité.

Si vous êtes marié ou si vous entretenez une relation importante à long terme, vous comprenez probablement comment ces dynamiques entrent en jeu. Lorsque vous avez rencontré votre partenaire pour la première fois, vous vous êtes rapprochés, sur la base de l'attirance, des points communs et des expériences partagées. Vous avez établi la relation. Cependant, une relation ne peut pas durer si l'on ne va jamais

au-delà de ces premières expériences. Pour rester ensemble, vous devez entretenir la relation. Cela nécessite une croissance commune. Si vous ne grandissez pas ensemble, il y a de fortes chances que vous vous sépariez.

De même, si vous voulez avoir une certaine endurance en tant que leader, vous devez grandir avec votre peuple. Ce n'est pas parce que vous avez développé de bonnes relations avec vos collaborateurs que vous en avez fini sur le plan relationnel. Il y a encore du travail à faire.

3. Réaliser la vision en équipe vaut la peine de risquer les relations

Établir des relations avec les gens peut être un travail difficile. Mais pour réussir en tant que leader et accéder aux niveaux supérieurs de leadership, vous devez être prêt à risquer ce que vous avez développé sur le plan relationnel pour le bien d'une vision plus large. Les dirigeants doivent être prêts à se sacrifier pour le bien de la vision. Si la réalisation de la vision vaut la peine de constituer l'équipe, cela vaut également la peine de risquer les relations.

Construire des relations et les risquer ensuite pour faire progresser l'équipe crée des tensions pour un leader. Cette tension vous obligera à faire un choix : réduire la vision ou étirer les gens pour l'atteindre. Si vous voulez faire de grandes choses, vous devez sortir les gens de leur zone de confort. Ils

pourraient échouer. Ils pourraient imploser. Ils pourraient soulager leur propre tension en vous combattant ou en démissionnant. Le risque transforme toujours les relations. Si vous prenez des risques et gagnez, vos collaborateurs gagneront en confiance. Vous avez partagé une histoire qui rend la relation plus forte. La confiance grandit Et l'équipe est prête à relever des défis encore plus difficiles. Cependant, si vous prenez des risques et échouez, vous perdez votre crédibilité relationnelle auprès de vos collaborateurs et vous devrez reconstruire les relations.

Le risque est toujours présent dans le leadership. Chaque fois que vous essayez d'avancer, il y a un risque. Même si vous faites les bonnes choses, votre risque n'est pas réduit. Mais il n'y a pas de progrès sans risque, il faut donc s'y habituer. L'essentiel est que vous pouvez ralentir au début de votre leadership pour établir des relations au niveau 2, ou vous pouvez aller de l'avant en essayant de passer directement au niveau 3, mais si vous le faites, vous devrez revenir en arrière plus tard pour établir ces relations. Et vous devez reconnaître que cela ralentira votre élan et que cela peut en fait vous prendre plus de temps pour constituer l'équipe que si vous l'aviez fait de la bonne manière au départ.

« Si les gens s'identifient à l'entreprise pour laquelle ils travaillent, s'ils nouent un lien émotionnel avec elle et adhèrent à ses rêves, ils mettront tout leur cœur à l'améliorer. »

-Howard Schultz

Le fondateur de Starbucks, Howard Schultz, a déclaré : « Si les gens s'identifient à l'entreprise pour laquelle ils travaillent, s'ils nouent un lien émotionnel avec elle et adhèrent à ses rêves, ils mettront tout leur cœur à l'améliorer. » Je crois que c'est vrai. Quel est le lien clé entre les personnes et l'entreprise ? Le leader avec qui ils travaillent ! Ce leader est le visage, le cœur et les mains de l'entreprise au quotidien. Si ce leader se connecte et s'en soucie, cela fait une énorme différence.

Guide pour grandir jusqu'au niveau 2

Pendant que vous réfléchissez aux avantages, aux inconvénients, aux meilleurs comportements et aux croyances liés au niveau de leadership Permission, utilisez les directives suivantes pour vous aider à grandir en tant que leader :

1. **Assurez-vous d'avoir la bonne attitude envers les gens:** La question clé en ce qui concerne le niveau de leadership de permission est de savoir à quel point vous aimez les gens et à quel point ils vous aiment. Et voici une bonne nouvelle. Vous pouvez contrôler à quel point vous aimez les gens et, en général, si vous aimez vraiment les gens, ils vous trouveront sympathique. Cela peut sembler trop simpliste, mais prenez la décision d'aimer tout le monde à partir d'aujourd'hui, même s'ils ne vous aiment pas. Écrivez cette intention, puis signez-la et datez-la. Si vous en avez besoin, gardez-le devant vous comme rappel quotidien pour faire des gens une priorité.
2. **Connectez-vous avec vous-même :** Pour devenir quelqu'un qui sait établir des relations avec les autres, vous devez devenir le genre de personne avec qui vous voudriez passer du temps. En utilisant les cinq éléments répertoriés dans le chapitre pour vous connecter avec vous-même, établissez-vous un plan de croissance qui vous aidera à gagner les éléments suivants :

    Conscience de soi : connaissez votre type de personnalité, votre tempérament, vos talents, vos forces et vos faiblesses.

Image de soi : traitez tous les problèmes personnels que vous pourriez rencontrer afin de pouvoir avoir une vision positive de vous-même.

Honnêteté personnelle : regardez-vous de manière réaliste et décidez de faire face à la réalité, peu importe à quel point cela peut faire mal.

Développement personnel : engagez-vous à développer votre capacité à développer des relations.

Auto-responsabilité – reconnaissez que vous êtes responsable de vos propres actions et attitudes.

3. **Comprenez d'où vous venez**: Êtes-vous une personne naturellement relationnelle qui a tendance à faire passer les gens avant la productivité? Ou êtes-vous un performant qui a tendance à faire passer la productivité avant les gens ? Vous devez reconnaître qui vous êtes et apprendre à gagner à la fois des relations et des résultats
4. **Exprimez la valeur de chaque personne de votre équipe**: prenez le temps et proposez des choses positives que vous pouvez honnêtement dire à propos

de chaque personne de votre équipe. Prenez ensuite le temps, la semaine prochaine, de dire à chaque personne au moins une chose positive sur elle-même.

5. **Évaluez où vous en êtes avec votre équipe :** rédigez une liste avec les noms des personnes de votre équipe. Maintenant, pour chacun, déterminez dans quelle mesure vous les connaissez en répondant aux questions suivantes (qui proviennent de documents développés par la société Eli Lilly à partir des 5 niveaux de leadership) :

   Quelles sont les trois choses non professionnelles que vous savez sur cette personne ?
   Qu'est-ce que cette personne apprécie ?
   Quelles sont les trois principales préoccupations de cette personne ?
   Que veut ou espère cette personne dans la vie ?

   Si vous ne parvenez pas à répondre à ces questions pour un membre de votre équipe, vous devez alors consacrer plus de temps à apprendre à connaître cette personne. Réservez-vous du temps cette semaine pour mieux le connaître.

6. **Acceptez la personne dans son intégralité dans le cadre du leadership** : Si vous voulez être un bon leader, vous ne pouvez pas utiliser le temps et les

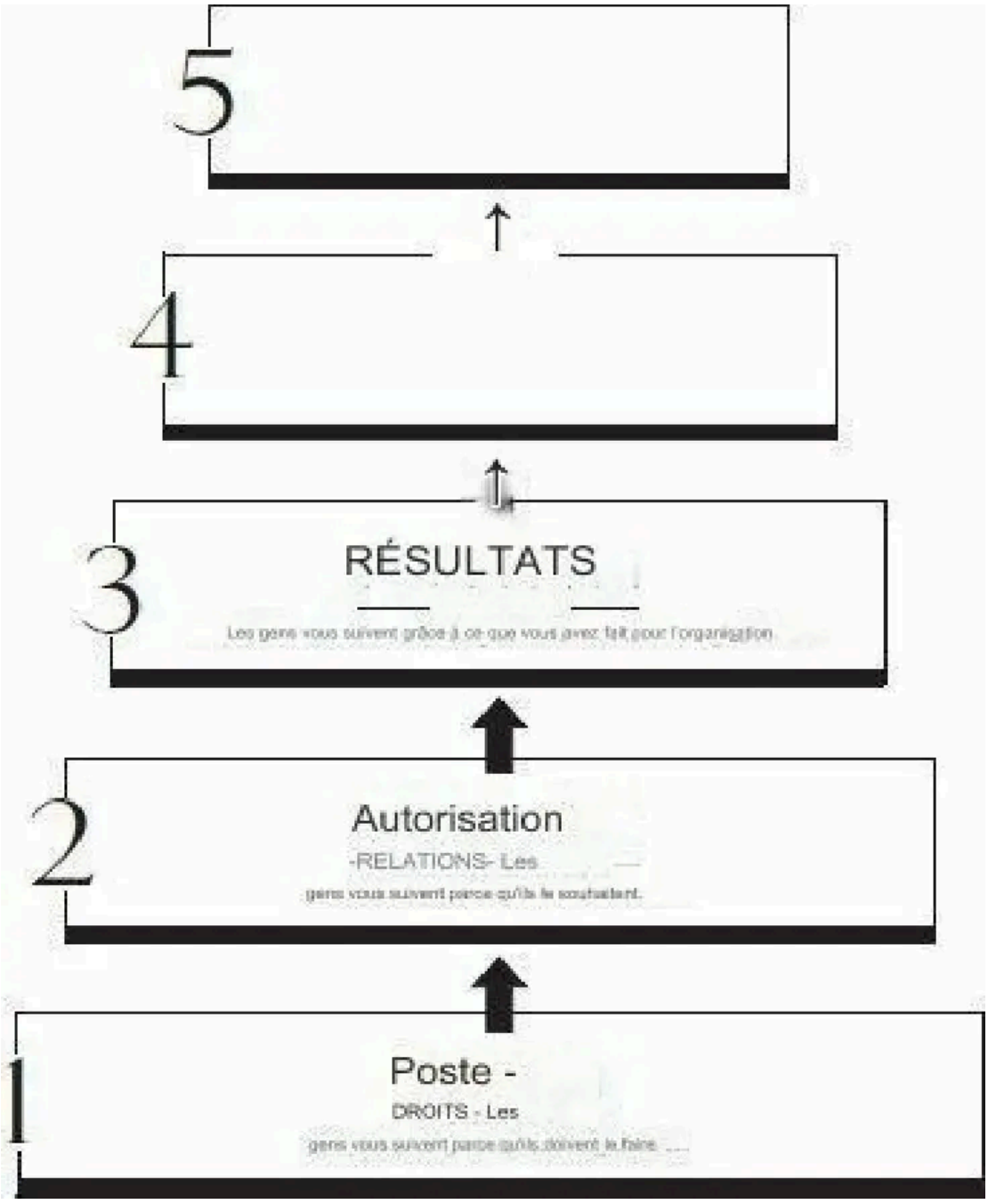
compétences des gens en ignorant ou en négligeant le reste d'entre eux en tant qu'individus. Ce n'est ni juste ni correct. Apprenez à accepter la responsabilité d'aider les gens et de gérer les aspects compliqués du leadership, ou de vous retirer et de ne plus diriger (sans rester à l'écart et critiquer la façon dont les autres dirigent).

7. **Faire du plaisir un objectif :** L'une des meilleures façons pour les individus axés sur leurs objectifs de développer un style de leadership plus axé sur les gens est d'essayer de rendre le lieu de travail plus amusant. Si vous êtes plus orienté vers les tâches que vers les personnes, faites du plaisir un objectif sur votre liste de choses à faire. Cela le rendra plus agréable au goût tout en vous rendant plus sympathique.
8. **Accordez aux gens toute votre attention** : De nombreuses personnes sur le lieu de travail se sentent aujourd'hui déshumanisées et démoralisées. Ils croient que les dirigeants et les organisations pour lesquels ils travaillent ne se soucient pas d'eux en tant que personnes. Pour contrer cela, lorsque vous interagissez avec les gens, soyez attentif et écoutez vraiment. Peu de choses démontrent mieux que vous vous souciez des gens que de leur accorder toute

votre attention. Et cela ne vous coûte rien d'autre que du temps.

9. **Devenez l'encourageur en chef de votre équipe :** Les gens sont naturellement attirés par les personnes qui leur donnent confiance et leur permettent de se sentir bien dans leur peau. Vous pouvez être un leader qui fait cela si vous êtes prêt à devenir un encouragement intentionnel. Essayez-le. Au cours des deux prochaines semaines, dites chaque jour quelque chose d'encourageant à un membre de votre équipe. Regardez ensuite comment la personne réagit. Faites cela avec tous les membres de votre équipe, et ils voudront non seulement travailler avec vous, mais ils en feront également plus.
10. **Faites preuve de prudence et de franchise :** Si vous vous souciez de vos collaborateurs, vous voudrez être honnête avec eux d'une manière qui les aide. Lorsque vous constatez qu'un membre de votre équipe fait des erreurs ou échoue d'une manière ou d'une autre, prévoyez de parler immédiatement avec cette personne. Utilisez la liste de contrôle de franchise et de bienveillance pour vous assurer que vous le faites de la bonne manière. Et n'oubliez pas qu'il est difficile de se tromper tant que l'on respecte la règle d'or

Niveau 3 : PRODUCTION
Faire bouger les choses Séparez les vrais leaders des aspirants


5
4
3
RÉSULTATS
Les gens vous suivent grâce à ce que vous avez fait pour l'organisation
2
Autorisation
-RELATIONS- Les
gens vous suivent parce qu'ils le souhaitent.
1
Poste -
DROITS - Les
gens vous suivent parce qu'ils doivent le faire

C’est au niveau de la production que le leadership prend vraiment son envol et passe à une autre vitesse. La production qualifie et sépare les vrais leaders des personnes qui occupent simplement des postes de direction. Les bons dirigeants font toujours avancer les choses. Ils obtiennent des résultats. Ils peuvent avoir un impact majeur sur une organisation. Non seulement ils sont productifs individuellement, mais ils sont également capables d’aider l’équipe à produire. Cette capacité donne aux dirigeants de niveau 3 confiance, crédibilité et influence accrue.

La production qualifie et sépare les vrais leaders des personnes qui occupent simplement des postes de direction.

Personne ne peut simuler le niveau 3. Soit vous produisez pour l’organisation et contribuez à ses résultats (quels qu’ils soient), soit vous ne le faites pas. Thomas Watson, le fondateur d'IBM, a déclaré : « Les dirigeants exceptionnels de chaque époque sont ceux qui fixent leurs propres quotas et les dépassent constamment. » C’est une bonne description des

dirigeants de niveau 3. Ils sont motivés et productifs. En conséquence, ils créent une dynamique et développent un environnement de réussite, ce qui rend l'équipe meilleure et plus forte.

Un autre avantage du leadership au niveau 3 est qu'il attire d'autres personnes hautement productives. Les producteurs attirent les autres producteurs. Ils se respectent. Ils apprécient collaborer. Ils font avancer les choses ensemble. Cela crée finalement de la croissance pour l'organisation.

Les dirigeants peuvent atteindre le niveau 1 pour un nombre presque infini de raisons : Ils se montrent prometteurs. Ils ont des relations. Ils font de la politique. Ils ont de l'ancienneté. L'organisation est désespérée. Vous l'appelez, et quelqu'un a probablement obtenu un poste de direction grâce à cela. Les dirigeants qui sont naturellement bons avec les gens ou qui s'efforcent d'acquérir des compétences relationnelles peuvent passer au niveau 2. Mais certaines personnes ne passent jamais du niveau 2 d'autorisation au niveau 3 de production. Pourquoi? Ils ne semblent pas pouvoir produire de résultats. Lorsque c'est le cas, c'est généralement parce qu'ils manquent d'autodiscipline, d'éthique de travail, d'organisation ou de compétences pour être productifs. Cependant, si vous désirez accéder à des niveaux de leadership plus élevés, il vous suffit de produire. Il n'y a pas d'autre moyen de contourner ce problème.

Les avantages de la production

Vous disposez désormais d’une crédibilité en matière de leadership

Avec l’ajout de la production, le leadership populaire commence vraiment à prendre son envol. Fondés sur des relations solides, les dirigeants qui obtiennent des résultats améliorent considérablement leur équipe et leur organisation. Il y a tellement d'avantages au niveau 3. En voici six:

1. La production de leadership donne de la crédibilité au dirigeant

La capacité à produire des résultats a toujours été la frontière du succès. C'est aussi la ligne de qualification pour le leadership. Peter Drucker, souvent décrit comme le père du management moderne, l'exprime ainsi : « Il existe deux types de personnes dans le monde des affaires : celles qui produisent des résultats et celles qui vous donnent des raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas fait.

> **« Il existe deux types de personnes dans le monde des affaires : celles qui produisent des résultats et celles qui vous donnent des raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas fait. » -Peter Drucker**

Les leaders authentiques connaissent le chemin et montrent le chemin vers la productivité. Leur discours de leadership est soutenu par leur marche. Ils produisent des résultats. Ils vivent de leur performance et non de leur potentiel. Ils donnent l'exemple. Et leur capacité à obtenir des

résultats tend à faire taire leurs critiques et à bâtir leur réputation.

La crédibilité d'un leader de niveau 3 peut se résumer en un mot : exemple.

Colin Powell a affirmé : « Vous pouvez publier tous les mémos et prononcer tous les discours de motivation que vous souhaitez, mais si le reste des membres de votre organisation ne vous voient pas faire de votre mieux chaque jour, ils ne le feront pas non plus. » Les dirigeants de niveau 3 emmènent leurs collaborateurs là où ils veulent qu'ils aillent – ils ne les y envoient pas. Ils ressemblent plus à des guides touristiques qu'à des agents de voyages. Pourquoi? Parce que les gens croient toujours plus à ce que nous faisons qu'à ce que nous disons. La crédibilité d'un leader de niveau 3 peut donc se résumer en un mot : exemple.

Récemment, j'ai découvert l'histoire d'un grand général de l'histoire nommé Epaminondas. Chef de Thèbes, il était un brillant tacticien militaire qui a vaincu les tant vantés Spartiates.

. Ses victoires lui ont valu un grand succès, mais elles lui ont également valu des ennemis au sein de sa propre ville.

Les adversaires d'Epaminondas ne trouvèrent aucun moyen facile de le détruire ou de le discréditer ; ils cherchèrent donc plutôt à l'humilier. Ils lui confièrent la responsabilité de ramasser les ordures de la ville, un travail ingrat dans une ville sale.

Même s'il savait que sa nomination à ce poste avait été faite par méchanceté et visait à l'humilier, il l'a accepté avec dignité en disant : « Si le poste ne me rendra pas gloire, je rendrai gloire à mon travail. »[1]

Je soupçonne que l'histoire est apocryphe, mais elle prouve quand même ce que nous avons dit. Si nous accomplissons notre travail avec excellence et aidons les autres à être productifs, nous acquérons une grande crédibilité en tant que leader.

J'ai découvert que cela était vrai dans ma propre carrière. Alors que j'obtenais un baccalauréat universitaire, deux églises m'ont proposé le poste de pasteur. L'un d'eux était à Maysville, dans le Kentucky. Il offrait un excellent salaire et d'excellents avantages sociaux et constituait un endroit exceptionnel pour commencer ma carrière ministérielle. L'autre était à Hillham, Indiana. C'était une très petite église au milieu de nulle part qui ne pouvait pas se permettre de me payer un salaire à plein temps.

J'ai préféré Hillham à Maysville. Pourquoi? Je voulais prouver à moi-même et aux autres que je pouvais diriger des gens et bâtir une congrégation. Mon père m'a dit que Hillham

serait un meilleur endroit pour apprendre. C'était l'une de mes meilleures décisions en tant que leader.

Durant les trois années où j'ai dirigé cette église, elle a grandi et prospéré de plusieurs manières. De nombreuses personnes ont commencé à fréquenter l'église pour la première fois, les gens ont grandi spirituellement et nous avons été reconnus comme l'église à la croissance la plus rapide de la dénomination. Nous avons même dû acheter un terrain et construire un nouveau bâtiment.

C'est à Hillham que j'ai appris à passer du niveau 1 au niveau 2 d'autorisation, puis au niveau 3 de production. Ma crédibilité en matière de leadership parmi mes pairs s'y est établie et les portes de plus grandes opportunités se sont rapidement ouvertes à moi. Ce sont quelques-unes des raisons pour lesquelles je dis que chaque jeune leader devrait avoir un endroit comme Hillham pour apprendre à diriger.

Le poète Walt Mason a écrit un poème intitulé « The Welcome Man », qui décrit la crédibilité des dirigeants de niveau 3. Voici un extrait:

> *ll y a un homme au monde qui n'est jamais rebuté, partout où il s'égare ;*
>
> *Il a la main heureuse dans les villes peuplées ou là où les fermiers font le foin ;*

Il est accueilli avec plaisir sur les déserts de sable et au fond des îles des bois ;

Partout où il va, il y a une main accueillante : il est l'homme qui livre la marchandise.[2]

Les gens accueillent ceux qui réussissent et qui obtiennent des résultats.

2. La production de leadership modélise et établit visuellement la norme pour les autres

Les producteurs et ceux qui réussissent ont toujours un impact sur les personnes qui travaillent avec eux et pour eux. Pour illustrer ce point, je souhaite partager mon histoire préférée de tous les temps, intitulée « Sel not Spel » :

Un vendeur ambulant nouvellement embauché a rédigé son premier rapport de ventes au siège social. Cela a tellement stupéfié les responsables du service commercial car il était évident que le nouveau vendeur était ignorant ! Voici ce qu'il a écrit :

« J'ai vu cette tenue dont ils ne valent jamais rien de notre part et je leur ai vendu quelques biens. Je vais maintenant à Chicago.

Avant que le directeur des ventes ne puisse donner un coup de pouce à l'homme, cette lettre arriva de Chicago :

"Je jouis, j'entends et je leur donne un million."

Craignant s'il le faisait, et effrayé s'il ne licenciait pas le vendeur ignorant, le directeur commercial a laissé le problème sur le dos du président.

Le lendemain matin, les membres du service commercial à la tour d'ivoire furent stupéfaits de voir, affiché sur le tableau d'affichage au-dessus des deux lettres écrites par le vendeur ignorant, cette note du président :

« Nous passons beaucoup de temps à essayer d'épeler au lieu d'essayer de sélectionner. Regardons ces voiles. Je veux que tout le monde lise ces lettres de Gooch qui est en route pour faire un excellent travail pour nous et que vous sortiez et fassiez comme lui.[3]

D'accord, j'admets que c'est une histoire ringarde, mais je l'adore parce qu'elle montre à quel point la productivité parle fort dans n'importe quelle organisation. Gooch dans l'histoire n'est peut-être pas une orthographe de niveau 3, mais il est certainement un producteur de niveau 3. En conséquence, le

président de l'entreprise a fait de son exemple la norme à suivre.

C'est comme ça en matière de leadership. La productivité place les gens en tête de la classe. Et lorsque ce producteur a déjà accompli le travail plus lent d'établissement de relations au niveau 2, son leadership prend vraiment son envol !

J'ai dû apprendre cela à mes dépens. Quand je suis sorti de l'université, quelqu'un aurait pu écrire un livre sur tout ce que je ne connaissais pas. Je n'étais qu'un enfant et je n'avais aucune idée à quel point j'en savais peu. Mais j'aimais les gens et je travaillais dur. Et je pourrais produire. Du coup, de nouveaux mondes se sont ouverts à moi très rapidement. J'ai été surpris et heureux lorsque les gens ont commencé à me demander de prendre la parole lors de conférences pour raconter mon histoire. En conséquence, mon influence a commencé à croître et bientôt les dirigeants ont commencé à visiter notre église et à poser davantage de questions. Ces dirigeants étaient souvent plus âgés et beaucoup plus expérimentés que moi. J'ai trouvé cela très humiliant. Mais cela m'a aussi inspiré à vouloir aider davantage les gens. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à développer des ressources. Je voulais continuer à aider les gens longtemps après la fin de mon contact personnel avec eux. Cela m'a finalement amené à écrire des livres et à les publier.

Je ne vous dis pas ça pour vous vanter. Ce que j'essaie vraiment de faire comprendre, c'est que toute personne

capable de produire a la possibilité d'influencer les gens à un niveau supérieur. C'est la puissance de la production de niveau 3. Si vous parvenez à développer des relations solides avec les gens et à produire, vous pouvez être un leader efficace.

Les leaders productifs sont un exemple pour les personnes qu'ils dirigent et leur productivité établit la norme pour l'équipe. Le président Abraham Lincoln l'a reconnu. Pendant la guerre civile américaine, le président a relevé le général John C. Fremont de son commandement. Il a expliqué que c'était pour cette raison : « Son erreur capitale est de s'isoler et de ne laisser personne le voir. » Lincoln savait que les dirigeants devaient être parmi leurs citoyens, les inspirer par leurs capacités et leur permettre de voir quelle devrait être la norme en matière de performance. Lorsque les dirigeants produisent, leurs collaborateurs le font également. Les dirigeants productifs s'épanouissent grâce aux résultats, d'eux-mêmes et de ceux de l'équipe.

Ils montrent le chemin et d'autres les suivent.

3. La production de leadership apporte clarté et réalité à la vision

Les bons leaders communiquent constamment la vision de l'organisation. Ils le font de manière claire, créative et continue. Mais cela ne signifie pas que tous ceux qui reçoivent le message le comprennent et l'acceptent.

Le niveau de leadership Production communique la vision par l'action, ce qui aide les gens à la comprendre d'une manière qu'ils ne connaissaient peut-être pas auparavant. Lorsque les abonnés voient des résultats positifs et voient les objectifs atteints, ils ont une idée plus claire de ce que signifie réaliser la vision.

Un jour, pendant la guerre d'indépendance américaine, George Washington s'est approché d'un groupe de soldats essayant d'élever une poutre en hauteur. Le caporal qui surveillait les travaux ne cessait de crier des mots d'encouragement, mais ils n'y parvenaient pas. Après avoir constaté leur manque de succès,

Washington a demandé au caporal pourquoi il ne s'était pas joint à nous et n'avait pas aidé.

Le caporal répondit rapidement : « Vous rendez-vous compte que je suis le caporal ?

Washington a répondu très poliment : « Je vous demande pardon, monsieur le caporal, je l'ai fait. »

Washington descendit de cheval et se mit au travail avec les soldats jusqu'à ce que la poutre soit mise en place. Essuyant la sueur de son visage, il dit : « Si vous avez à nouveau besoin d'aide, appelez Washington, votre commandant en chef, et je viendrai. »

Les leaders de niveau 3 aident leurs collaborateurs à voir à quoi ressemble la productivité. Et avec chaque jour de productivité, l'équipe se rapproche de la réalisation de la

vision. Cela encourage les membres de l'équipe. Cela valide leurs efforts. Cela rend la vision beaucoup plus claire. Et la clarté est convaincante.
La productivité élargit également la vision, car avec une confiance et des compétences accrues, les personnes qui effectuent le travail reconnaissent qu'elles peuvent réellement accomplir plus que ce qu'elles pensaient possible.

4. La production de leadership résout une multitude de problèmes

De nombreuses personnes occupant des postes de direction tentent de résoudre des problèmes en utilisant des systèmes. Ou encore, ils paient d'autres personnes pour essayer de résoudre leurs problèmes à leur place. Mais la vérité est que les dirigeants ne peuvent pas déléguer la résolution des problèmes à quelqu'un d'autre. Ils doivent être actifs pour franchir les obstacles, éteindre les incendies, corriger les erreurs et diriger les gens. Les dirigeants au niveau de la production le font. Et une fois que leur efficacité devient contagieuse et se répand dans toute l'équipe, la productivité commence à résoudre de nombreux problèmes – bien plus que la direction ou les consultants ne le feront jamais.

"Rien ne renforce l'estime de soi et la confiance en soi comme l'accomplissement."

—Thomas Carlyle

L’historien et essayiste Thomas Carlyle a observé : « Rien ne renforce l’estime de soi et la confiance en soi comme l’accomplissement. » La productivité est une source d'inspiration. Les personnes qui se sentent bien dans leur peau produisent souvent de bons résultats. Et de bons résultats créent une dynamique positive et un moral élevé.

Pendant des années, je me suis demandé ce qui venait en premier : un moral élevé ou une productivité élevée. J’ai entendu de bons arguments pour les deux côtés de cette question de la poule ou de l’œuf. J'ai vu un moral élevé stimuler la production. J'ai également vu la productivité créer un moral élevé. Je ne peux pas dire que cela se produit toujours dans un sens, mais voici ce que je sais : si vous supprimez la production, le moral élevé s’estompera rapidement. Continuez à produire et le moral restera élevé pendant longtemps.

Les dirigeants capables de produire des résultats positifs au niveau 3 ont toujours un impact positif sur leur équipe. Les dirigeants incapables de produire nuisent toujours à leur équipe. Lors de la guerre de 1812, le général américain William Winder a mené ses forces à la défaite contre les Britanniques, malgré une supériorité de quatre contre un. Dans la foulée, il fut fait prisonnier. Cependant, se rendant compte que l'incompétence de Winder faisait de lui un adversaire idéal, les Britanniques le renvoyèrent dans l'armée américaine. En conséquence, lorsque les Britanniques ont ensuite attaqué la capitale américaine, ils ont réussi à vaincre les forces de défense dirigées par Winder et à en brûler une grande partie. Si Winder avait pu accéder au niveau 3 de commandement avant de prendre le commandement en tant que général, ses hommes auraient peut-être pu arrêter l'avancée de l'armée britannique au combat.

Dans l'état actuel des choses, il n'a réussi qu'à nuire à la cause américaine.

Les organisations productives dirigées par des leaders de niveau 3 sont difficiles à battre. Leur efficacité est élevée, tout comme leur moral. L'ancien général George C. Marshall a déclaré : « Le moral est l'état d'esprit. C'est de la fermeté, du courage et de l'espoir. C'est la confiance, le zèle et la loyauté…. C'est la persévérance, l'esprit qui perdure jusqu'au bout – la volonté de gagner. Avec lui, tout est possible, sans lui, tout le reste… ne sert à rien.

5. La production de leadership crée une dynamique

Lorsque les organisations bien dirigées maintiennent un moral élevé et une productivité élevée au fil du temps, elles gagnent en élan, ce qui est le meilleur ami de tout leader. L'élan aide un leader à faire tout et n'importe quoi plus facilement. C'est pourquoi je l'appelle le grand exagérateur. Sans élan, tout est plus difficile à faire qu'il ne devrait l'être. Avec lui, tout est plus simple.

Ma femme et moi vivons sur la côte de la Floride, au bord d'une rivière qui se jette dans l'océan à environ un kilomètre et demi de notre maison. Ainsi, chaque jour, nous assistons au flux et au reflux de la marée. J'aime parfois nager dans la rivière et j'ai fait une découverte. Lorsque je nage avec la marée, mes progrès n'ont pas grand-chose à voir avec la vitesse et la force de mes mouvements. Cela est déterminé par la vitesse à laquelle la marée se déplace. Nagez avec et vous progresserez rapidement. Nagez contre lui et vous avancez très lentement, peu importe à quel point vous y travaillez. Quand la marée monte, tous les bateaux montent. Quand il tombe, tous les bateaux coulent. Il est difficile de lutter contre la marée. On peut en dire autant de la dynamique du leadership. Ayez-le de votre côté et vos performances sont en réalité meilleures que vos capacités. Par exemple, pensez à ce qui s'est passé avec Apple lorsque la société a présenté l'iPhone. Cela a créé

un raz-de-marée et augmenté considérablement leur part de marché, non seulement dans le domaine des smartphones mais aussi dans celui des ordinateurs. Après des années de marginalisation en tant qu'entreprise de niche avec un public relativement restreint mais très fidèle, ils sont désormais à nouveau populaires et en pleine croissance. C'est pourquoi je conseille souvent aux dirigeants de consacrer moins de temps à essayer de résoudre les problèmes et davantage à créer une dynamique.

Le niveau 3 est un environnement générateur de dynamique. Les leaders au niveau de la production comprennent la dynamique et l'utilisent à l'avantage de l'organisation. Et ils comprennent également que tout le monde dans une organisation ne contribue pas à créer une dynamique. Voici ce que je veux dire. Il existe trois types de personnes en matière d'élan. Ils sont:

Prendre de l'élan

La grande majorité des gens ne démarrent rien et n'arrêtent rien. Ils partent juste pour le trajet. Si l'élan est en mouvement, ils le suivent. Si cela s'est arrêté, eux aussi. Leur productivité et leur efficacité reposent presque entièrement sur ce que font les autres pour faire bouger les choses au sein de l'organisation. Pour cette raison, ils ont besoin de bons dirigeants qui produisent et créent un environnement

productif. C’est l’une des raisons pour lesquelles je définis le moral comme « la foi dans le leader »

"Je définis le moral comme la foi dans le leader

Briseurs d'élan

Le deuxième type de personne nuit en fait au moral et à l’élan d’une organisation. Non seulement ils ne produisent pas, mais ils empêchent les autres de produire. Ces types de personnes causent des problèmes et, intentionnellement ou non, nuisent à l’organisation.

Les créateurs d’élan

Le dernier type, les créateurs d’élan, sont des leaders de niveau 3. Ils produisent. Ils font avancer les choses. Ils créent de l’élan. Leur comportement est conforme aux conseils donnés par le légendaire entraîneur de football de l’Alabama, Paul « Bear » Bryant, qui a déclaré : « Ne vous inquiétez pas de vous faire des amis ; ne vous inquiétez pas de vous faire des ennemis. Inquiétez-vous de gagner, car si vous gagnez,

vos ennemis ne peuvent pas vous faire de mal, et si vous perdez, vos amis ne peuvent pas vous supporter.

> **« Ne vous inquiétez pas de vous faire des amis ; ne vous inquiétez pas de vous faire des ennemis.**
>
> **Inquiétez-vous de gagner, car si vous gagnez, vos ennemis ne peuvent pas vous faire de mal, et si vous perdez, vos amis ne peuvent pas vous supporter.**
>
> **—Paul Bear Bryant**

Si vous construisez des relations d'autorisation solides sur une base de droits de position et ajoutez les résultats de la productivité, vous gagnerez en élan. Et lorsque vous le ferez, vous constaterez que votre travail se concrétisera plus rapidement. C'est un avantage du niveau 3.

6. La production de leadership est la base de la consolidation d'équipe

Qui a envie de quitter une équipe championne ? Personne! Qui a envie de quitter le caveau ? Tout le monde!

Les gens aiment tout simplement faire partie d'une équipe gagnante.

Les gagnants attirent les gens – certains bons, certains mauvais, certains moyens. La clé pour bâtir une équipe gagnante est de reconnaître, de sélectionner et de retenir les meilleures personnes parmi celles que vous attirez. La bonne nouvelle est que si vous atteignez le niveau 3, vous savez à quoi ressemble la productivité parce que vous la vivez. La mauvaise nouvelle est que le fait d'avoir des personnes talentueuses dans l'équipe ne garantit pas automatiquement le succès. Vous pouvez toujours perdre avec de bons joueurs, mais vous ne pouvez pas gagner sans eux. La différence vient du fait de les intégrer dans une équipe, dont je parlerai plus tard dans le chapitre. Mais n'oubliez pas ceci : si vous n'êtes pas un producteur confirmé, vous n'attirerez ni ne conserverez d'autres producteurs confirmés. C'est pourquoi vous devez gagner le niveau 3.

L'inconvénient de la production
Le poids du leadership devient encore plus lourd

Comme tout le reste dans la vie, le niveau de leadership de production a ses inconvénients ainsi que ses avantages. Avec un leadership de niveau 3, la réussite au sein de l'organisation devient plus facile. Toutefois, le leadership lui-même n'est pas chose facile.

Voici les quatre principaux inconvénients que j'ai découverts au niveau 3 :

1. Être productif peut vous faire penser que vous êtes un leader alors que ce n’est pas le cas

Tous les grands leaders sont productifs. Pourtant, il est possible d’être un producteur et non un leader. La réussite personnelle ne se traduit pas toujours par la réussite d’équipe. Le leadership est défini par ce qu’une personne fait avec et pour les autres. Il s’établit en rendant l’équipe meilleure et plus productive. Cela se mesure par ce que l’ensemble du groupe accomplit, et non par les efforts individuels du responsable. Un bon leadership ne repose jamais sur ce que quelqu’un fait par lui-même.

Je connais de nombreux producteurs individuels qui n’ont ni le désir ni la capacité de diriger les autres. Certains n’ont pas les compétences humaines. D’autres n’ont pas envie d’être responsables des autres ou de prendre le temps de les aider à devenir productifs. Par exemple, Ted Williams était l’un des plus grands frappeurs du baseball. Il est le dernier joueur à avoir une moyenne au bâton supérieure à 0,400 au cours d'une saison. Pourtant, il n’était pas un bon entraîneur de frappeurs. Lorsque ses joueurs ne frappaient pas bien, il disait : « Gardez un œil sur le ballon ». Ce conseil a été donné par un homme doté d'une coordination extraordinaire, qui a réussi parce qu'il était capable de regarder une balle et de déterminer de quel type de lancer il s'agissait grâce à la façon dont les coutures

bougeaient. Dans son esprit, tout était simple. Tout ce qu'il faisait, c'était garder les yeux sur le ballon. Ses joueurs, moins talentueux, avaient besoin de plus d'instruction. Ted Williams était un grand joueur, mais il n'a jamais réussi à devenir un leader du baseball.

Les organisations du monde entier commettent l'erreur de placer de grands producteurs à des postes de direction pour ensuite les voir échouer à bien diriger. Je l'ai fait. J'ai vu quelqu'un faire bouger les choses, et je me suis dit : Wow, cette personne va être un leader fantastique, seulement pour qu'elle continue à faire bouger les choses par elle-même, mais ignore et démoralise son équipe. Ce n'est pas du leadership.

Pourquoi cette erreur est-elle commise si souvent ? Parce qu'une condition préalable pour être un leader efficace est la capacité d'être soi-même efficace. C'est l'une des qualités d'un leader, mais ce n'est pas la seule. Les bons leaders doivent s'établir dans leur position au niveau 1, obtenir la permission des gens au niveau 2, être productifs au niveau 3 et posséder le désir d'amener toute l'équipe à un niveau supérieur.

2. Les dirigeants productifs ressentent un lourd fardeau de responsabilité quant aux résultats

J'ai vu un jour un dessin animé représentant une réunion de vente dans lequel l'orateur disait : « Nous gérons notre entreprise comme un jeu télévisé : produisez et vous revenez, ne produisez pas et nous avons de jolis cadeaux d'adieu pour vous. » C'est humoristique, mais c'est aussi le cas des dirigeants. Si une équipe de football ne gagne pas, l'entraîneur est renvoyé. Si une entreprise ne réalise pas de bénéfices, le PDG reçoit la hache. Si un homme politique ne fait pas du bon travail pour ses électeurs, il n'est pas réélu. Dans toute organisation, la responsabilité des résultats incombe aux dirigeants. Ce que disait le maréchal britannique Bernard Law Montgomery pendant la Seconde Guerre mondiale était vrai : « Aucun leader, aussi grand soit-il, ne peut continuer longtemps s'il ne remporte pas de victoires. »

> **"Aucun leader, aussi grand soit-il, ne peut continuer longtemps s'il ne remporte pas de victoires."**
>
> **—Bernard Law Montgomery**

La productivité est mesurable. La croissance organisationnelle est tangible. La rentabilité est quantifiable. Les dirigeants qui ne parviennent pas à les accroître sont tenus pour responsables. Les dirigeants qui y contribuent sont récompensés, puis invités à faire encore plus la prochaine fois. La haute performance nécessite un engagement élevé.

Honnêtement, de nombreux leaders qui atteignent le niveau 3 se lassent de diriger à cause du poids des responsabilités qu'ils ressentent. La plupart des dirigeants vivent des jours où ils souhaiteraient que personne ne regarde leur performance, ne se tourne vers eux pour obtenir une direction ou ne veuille qu'ils fassent bouger les choses. Cependant, les leaders efficaces comprennent que le coût du leadership consiste à porter sur leurs épaules la responsabilité du succès de leur équipe. C'est un poids que tout leader ressent à partir du niveau 3. Vous devrez décider si vous êtes prêt à le porter.

3. Le leadership en matière de production nécessite de prendre des décisions difficiles

Une grande entreprise a récemment nommé un chien errant vice-président principal. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi ils feraient une telle chose, le conseil d'administration a répondu :

« Sa capacité à s'entendre avec n'importe qui, sa réponse rapide à une tape dans le dos, son intérêt à regarder les autres travailler et son grand talent pour avoir l'air sage tout en ne disant rien faisait de lui un candidat naturel pour ce poste. Si seulement diriger était aussi simple !

Chaque fois que vous voyez une organisation prospère, vous pouvez être sûr que ses dirigeants ont pris des décisions très difficiles et continuent de les prendre. Le succès est un voyage difficile. Les gens ne parviennent pas à un leadership efficace. Comme le dit le milliardaire pétrolier et défenseur de l'environnement T. Boone Pickens : « Soyez prêt à prendre des décisions. C'est la qualité la plus importante chez un bon leader.

Aujourd'hui, en regardant en arrière, je regrette plus les décisions que je n'ai pas réussi à prendre que les mauvaises décisions que j'ai prises.

Si vous souhaitez diriger à un niveau supérieur, soyez prêt à prendre des décisions difficiles. Au niveau 2, les dirigeants doivent souvent commencer à prendre des décisions difficiles en matière de personnes. Au niveau 3, les dirigeants continuent de prendre ces décisions, mais ajoutent également

des décisions de production difficiles. Cela rend le leadership encore plus difficile. Je vous ai déjà parlé de la difficulté que j'avais à prendre des décisions au début de ma carrière. Il vous sera peut-être utile de savoir qu'aujourd'hui, en regardant en arrière, je regrette plus les décisions que je n'ai pas réussi à prendre que les mauvaises décisions que j'ai prises. Ne tombez pas dans le même piège que moi, celui de reporter des décisions alors que j'aurais dû les prendre.

Quels types de décisions difficiles les dirigeants sont-ils susceptibles de prendre au niveau 3 ? La plupart d'entre elles seront des décisions que vous devrez prendre en rapport avec vous-même ! J'ai découvert qu'environ 25 % des décisions que je prends au niveau 3 concernent mon équipe. Les autres sont des questions personnelles qui nécessitent du changement, de l'honnêteté et de l'autodiscipline. Comme le disait l'écrivain américain Mark Twain : « Faire le bien est merveilleux. Apprendre aux autres à faire le bien est encore plus merveilleux – et beaucoup plus facile. C'est tellement vrai.

En tant que leader de niveau 3, vous devez prendre la décision difficile de…

- Réussissez avant d'essayer d'aider les autres à réussir.
- Respectez des normes plus élevées que celles que vous demandez aux autres.
- Soyez responsable envers les autres.
- Fixez-vous des objectifs tangibles, puis atteignez-les.

- Acceptez la responsabilité des résultats personnels.
- Admettez vos échecs et vos erreurs rapidement et humblement.
- Demandez aux autres uniquement ce que vous avez demandé à vous-même auparavant.
- Évaluez votre succès en fonction des résultats et non des intentions.
- Retirez-vous des situations où vous êtes inefficace.

J'ai observé que lorsque les dirigeants sont confrontés à ces décisions difficiles au niveau 3, beaucoup ne parviennent pas à les prendre. Ce qu'ils ne comprendront peut-être pas avant qu'il ne soit trop tard, c'est que ne pas le faire finira par les disqualifier de diriger eux-mêmes ou les autres. Leur potentiel de leadership est ralenti et ils ne peuvent pas rester au niveau 3.

« Faire le bien est merveilleux. Apprendre aux autres à faire le bien est encore plus merveilleux et bien plus facile.

-Mark Twain

Je me souviens d'avoir fait face à chacune de ces décisions au niveau 3. Il m'a fallu beaucoup de temps pour en

prendre certaines. Ce n’était certainement pas facile. Parfois, ce n’est toujours pas le cas. Mais chaque décision a créé une avancée personnelle dans mon parcours de leadership.

Je vous encourage à gagner dans ce domaine de votre vie de leadership. Persévérez, même dans les moments où vous ressentez ce que Moïse a dû ressentir lorsque la mer Rouge s'est ouverte et que le peuple attendait qu'il les fasse avancer, se disant : Pourquoi dois-je toujours passer en premier ? Se lancer en premier n’est peut-être pas toujours facile ou amusant, mais c’est toujours une exigence des dirigeants. Cela ouvre la voie aux personnes qui suivent et augmente leurs chances de réussir à terminer le voyage.

4. Le leadership en matière de production exige une attention continue au niveau 2

Devenir responsable de la productivité de l’équipe ne signifie pas que les dirigeants doivent cesser de se soucier des personnes qu’ils dirigent. N’oubliez pas que ce n’est pas parce que vous ajoutez un nouveau niveau de leadership que vous abandonnez le précédent.

Il existe une réelle tentation pour les dirigeants au niveau de la production de négliger les relations dans le but d'obtenir un bon résultat net. Cependant, si les dirigeants agissent ainsi pendant une période prolongée, ils brûlent leurs relations avec leur peuple et ils finiront par se retrouver au niveau 1. Ne

tombez pas dans ce piège. Continuez à développer les relations et à en prendre soin à mesure que vous produisez des résultats.

Les meilleurs comportements au niveau 3

Comment tirer le meilleur parti de la production en leadership

Progresser jusqu'au niveau 3 sur la base de solides relations de niveau 2 n'est pas une mince affaire pour quiconque. Beaucoup de gens se trouvent incapables d'y parvenir.
Si vous en avez l'occasion, voici ce que vous devez faire pour en profiter au maximum :

1. Comprenez comment votre talent personnel contribue à la vision

L’une des clés du niveau de leadership Production est de comprendre comment vos dons et vos capacités peuvent être utilisés de manière productive pour faire avancer la vision de l’organisation. Une partie de cela est personnelle. Dans les chapitres précédents, j'ai discuté de l'importance de se connaître soi-même et de décider de son style de leadership personnel. C'est légèrement différent. Si vous êtes un leader, vous devez avoir une vision de votre leadership. Et cela doit s’aligner, au moins pendant la saison en cours, avec la vision de l’organisation que vous servez.

Il m’a fallu beaucoup de temps pour comprendre où se situent mes véritables forces et comment je peux servir l’organisation que je dirige. Le découvrir a demandé des efforts et le processus était souvent compliqué. Mais finalement, j’ai compris que j’avais des dons et des capacités particulières. (Vous aussi.) Il existe une relation étroite entre le talent et l’efficacité en tant que leader au niveau de la production. Si jamais je voulais atteindre mon potentiel en tant que leader, je devais savoir quelle pourrait être ma contribution personnelle à l’organisation. Il en va de même pour vous.

A titre d'exemple, je vais vous citer les quatre domaines dans lesquels je contribue personnellement le plus à la productivité d'une organisation ou d'une équipe :

- Influencer les gens (Leadership)
- Se connecter avec les gens (relations)
- Communiquer avec les gens (parler)
- Créer des ressources pour aider les gens (écriture)

Ceux-ci constituent ma zone de force. C'est pour moi la clé de la production et c'est là que les meilleurs résultats seront obtenus.

Sachant cela ne me laisse pas à l'abri en ce qui concerne la croissance et l'apprentissage. Je suis aussi déterminé à apprendre et à grandir aujourd'hui qu'au début des années 1970, lorsque j'ai lancé mon premier plan de croissance personnelle. La différence est que je me concentre désormais presque exclusivement sur la croissance dans ces quatre domaines. Après avoir découvert ce pour quoi j'étais fait, j'ai commencé à concentrer mes efforts.

Plus vous êtes concentré sur vos talents, plus le taux de croissance est rapide et plus vous augmentez votre potentiel global pour devenir un leader productif. Si vous souhaitez maximiser vos capacités au niveau 3, vous devez suivre les conseils de Walt Disney, qui disait : « Faites ce que vous faites si bien que ceux qui vous voient faire ce que vous

faites reviendront pour vous voir le faire encore une fois et dire aux autres qu'ils devraient vous voir faire ce que vous faites.

Si vous voulez que votre équipe ou votre service soit bon dans ce qu'il fait, alors vous devez devenir bon dans ce que vous faites. La productivité doit commencer par le leader. Concentrez-vous d'abord là-dessus et vous gagnerez des opportunités pour aider les autres à s'améliorer et à atteindre leur potentiel.

2. Vision d'ensemble de ce qui doit être réalisé

Le visionnage fait partie intégrante du leadership. Une communication floue conduit à une direction peu claire, ce qui produit une exécution bâclée. Les leaders productifs créent un lien clair entre la vision de l'organisation et la production quotidienne de l'équipe. Ils montrent comment le court terme impacte le long terme. Ils sont clairs dans leur communication et montrent continuellement la voie à leur équipe.

Une vision convaincante est claire et bien définie, vaste et stimulante. Il est en adéquation avec les valeurs partagées de l'équipe. Il se concentre avant tout sur la fin et non sur les moyens. Cela correspond au talent de l'équipe. Et lorsqu'il est communiqué et compris, cela remplit la pièce d'énergie !

Comment les dirigeants donnent-ils à leurs équipes le plus grand succès possible dans la réalisation de la vision ? En aidant les membres de l'équipe à faire trois choses :

Les dirigeants de niveau 3 aident les gens à définir le succès de la vision

Dans chaque organisation que j'ai dirigée, j'ai trouvé nécessaire de définir ou de redéfinir ce que signifiait le succès pour les personnes qui y travaillaient. Par exemple, lorsque j'étais propriétaire d'Injoy Stewardship Services, cela signifiait aider les églises à collecter des fonds pour faire avancer leur vision. Lorsque j'ai fondé EQUIP, cela signifiait œuvrer pour apporter le développement du leadership à long terme dans tous les pays du monde et fournir aux dirigeants locaux des ressources dans leur propre langue. Lorsque j'ai créé la John Maxwell Company, cela signifiait développer des ressources et enseigner des compétences de coaching à des personnes souhaitant apporter une valeur ajoutée aux autres. Comment diable une organisation peut-elle réussir si ses membres ne savent pas quel est son objectif ?

Les leaders de niveau 3 aident les gens à s'engager envers la réussite de la vision

L'engagement de l'équipe commence par l'engagement du leader. Les équipes ne gagnent que si leurs dirigeants sont déterminés à faire tout ce qu'ils peuvent pour réussir et à

consacrer leur productivité à faire progresser l'organisation vers la vision. Une fois qu'ils se sont engagés à utiliser leur temps, leurs talents et leurs ressources pour réaliser leur vision, ils gagnent en crédibilité et leurs collaborateurs acquièrent la confiance nécessaire pour emboîter le pas. Ce n'est qu'à ce moment-là que les bases de la constitution d'une équipe ont été posées.

L'engagement de l'équipe commence par celui du leader.

Les dirigeants de niveau 3 aident les gens à connaître le succès

Peu de choses inspirent autant les gens que la victoire. Le travail d'un leader est d'aider l'équipe à réussir. Au fur et à mesure que les membres de l'équipe connaissent de petits succès, cela les motive à continuer et à viser de plus grands succès. Si vous voulez que vos collaborateurs soient inspirés pour gagner, récompensez et célébrez les petites victoires quotidiennes qu'ils remportent. Et intégrez-les à vos célébrations personnelles de victoire autant que possible, en leur accordant autant de crédit que possible. Non seulement

cela motive les gens, mais cela les aide également à profiter du voyage.

3. Commencez à former une équipe avec vos collaborateurs

Lorsque vous atteignez le niveau 2 avec des personnes de votre organisation, elles commencent à aimer être ensemble. Mais lorsque vous atteignez le niveau 3, ils commencent à travailler ensemble. La production rend possible la constitution d'équipes. Cela ne peut être accompli que par un dirigeant disposé à aller de l'avant et à montrer la voie au peuple.

Dans son livre Principle-Centered Leadership, Stephen M. R. Covey raconte comment Colomb fut autrefois invité à un banquet, où il se vit attribuer la place la plus honorable à la table. Un courtisan superficiel et mesquinement jaloux de lui demanda brusquement : « Si vous n'aviez pas découvert les Indes, n'y a-t-il pas en Espagne d'autres hommes qui auraient été capables de cette entreprise ?

Colomb ne répondit rien mais prit un œuf et invita la compagnie à le faire tenir debout. Ils essayèrent tous, mais en vain ; sur quoi il le frappa sur la table, en enfonçant une extrémité, et le laissa debout.

"Nous aurions tous pu le faire de cette façon!" accusa le courtisan.

"Oui, si seulement vous aviez su comment", rétorqua Colomb. "Et une fois que je t'ai montré le chemin vers le Nouveau Monde, rien n'a été plus facile que de le suivre."

La consolidation d'équipe est l'un de mes aspects préférés du leadership. Pourquoi? Parce qu'une bonne équipe est toujours plus grande que la somme de ses parties et est capable d'accomplir plus que des individus travaillant seuls. Travailler en équipe est aussi tout simplement amusant ! J'aime tellement le travail d'équipe et la constitution d'équipes que j'ai écrit quelques livres à ce sujet, dont Les 17 lois indiscutables du travail d'équipe. Il y a beaucoup à dire sur le travail d'équipe, bien plus que ce que j'ai de place ici. Mais je veux vous donner quelques éléments essentiels à prendre en compte en matière de constitution d'équipe alors que vous vous efforcez de devenir bon en leadership au niveau 3 (et j'ai répertorié les lois du travail d'équipe qui s'appliquent à chacune pour votre référence) :

Les membres de l'équipe doivent se compléter les uns les autres – les chefs d'équipe doivent y parvenir

L'auteur Stephen Covey a affirmé : « Le travail d'un leader est de bâtir une équipe complémentaire, où chaque force est rendue efficace et chaque faiblesse est rendue inutile. » C'est l'idéal que tout leader devrait viser : des personnes travaillant ensemble, chacun apportant ses forces pour améliorer l'équipe et compensant les faiblesses de chacun.

Comment ça se passe ? Tout d’abord, vous devez connaître les forces et les faiblesses de chaque joueur.

« Le travail d’un leader est de bâtir une équipe complémentaire, où chaque force est rendue efficace et chaque faiblesse est rendue inutile. » — Stephen Covey

---

John Wooden, le grand entraîneur de basket-ball de l'UCLA, m'a dit un jour : « La plupart de mes joueurs universitaires ont tiré avec un pourcentage plus élevé à l'UCLA qu'au lycée. » Je jouais au basket, donc je savais qu'il était inhabituel pour un joueur d'aller dans cette direction lorsqu'il passe à un niveau supérieur.

« Comment avez-vous réalisé cela ? » J'ai demandé.

« Les premiers jours d'entraînement de basket-ball, explique-t-il, j'observais les joueurs tirer le ballon depuis différents endroits du terrain. Quand je déterminais l’endroit

où ils ont réalisé le meilleur pourcentage de tirs, « leur endroit », je les emmenais à cet endroit et je leur disais : « C'est ici que je veux que vous tiriez le ballon. Je vais concevoir des jeux pour m'assurer que cela se produise.' »

"Celui qui marque un panier a dix mains."

—John en bois

L'entraîneur Wooden indiquait également les endroits sur le sol où ils devaient passer le ballon au lieu de le tirer. Il exploitait ainsi une force (en les faisant tirer) et transformait une faiblesse potentielle en force (en les faisant passer à quelqu'un à leur place de force). Cette pratique met vraiment en lumière l'une des citations les plus célèbres de Wooden : « Celui qui marque un panier a dix mains. » En d'autres termes, il faut que tous les joueurs aident un joueur à faire un panier. Et il faut un leader pour les aider à comprendre comment y parvenir et les guider tout au long du processus.

Lois applicables du travail d'équipe

La loi de la signification : un est un nombre trop petit pour atteindre la grandeur
La loi du mont Everest : à mesure que le défi s'intensifie, le besoin de travail d'équipe augmente
La loi du catalyseur : les équipes gagnantes ont des joueurs qui font bouger les choses
La loi du banc : les grandes équipes ont une grande profondeur
La loi des dividendes : investir dans les composés de l'équipe au fil du temps

Les membres de l'équipe doivent comprendre leur mission et les chefs d'équipe doivent y parvenir

Les bons leaders ne supposent jamais que les membres de leur équipe comprennent la mission. Ils ne prennent rien pour acquis. C'est sans aucun doute la raison pour laquelle le premier discours du légendaire entraîneur de la NFL, Vince Lombardi, chaque saison, commençait par la phrase « C'est un football ». C'est la raison pour laquelle Coach Wooden a enseigné à ses joueurs, au début de chaque saison, la bonne façon d'enfiler des chaussettes afin qu'ils ne subissent pas de blessures aux pieds. Ils se sont assurés que leurs joueurs savaient ce dont ils avaient besoin pour accomplir leur mission.

Lorsque vous dirigez des personnes au niveau 3, ne tenez pas pour acquis qu'elles savent ce que vous savez ou qu'elles croient ce que vous croyez. Ne présumez pas qu'ils comprennent comment leurs talents et leurs efforts sont censés contribuer à la mission de l'équipe. Communiquez-le souvent.

Lois applicables du travail d'équipe

La loi de la vue d'ensemble : l'objectif est plus important que le rôle
La loi de la niche : tous les acteurs ont une place où ils ajoutent le plus de valeur
La loi de la boussole : la vision donne aux membres de l'équipe direction et confiance
La loi du prix : l'équipe ne parvient pas à atteindre son potentiel lorsqu'elle ne parvient pas à payer le prix

Les membres de l'équipe devraient recevoir des commentaires sur leurs performances – les chefs d'équipe devraient y parvenir

Je parle parfois d'un entraîneur de basket qui s'entraînait régulièrement à la mi-temps pour aider l'équipe à préparer la seconde période. Sur un tableau blanc dans les vestiaires, l'entraîneur écrivait trois colonnes : A bien fait – A mal fait – Changera. Une de mes amies qui dirige une entreprise a

entendu l'histoire et a décidé de le faire avec son entreprise au milieu de l'année, appelant cela la mi-temps de l'organisation.

Elle entra à la réunion préparée, après avoir dressé sa propre liste pour chacune des colonnes. Mais étant une leader efficace au niveau 3, la première chose qu'elle a faite a été de demander à tous les membres de son équipe de partager leurs observations. Elle ajoutait ses propres éléments à leur liste uniquement lorsque personne d'autre ne les mentionnait, ce qui était rare. La réunion a été un succès. Voici ce qu'elle a découvert:

- Elle ne dirigeait pas par hypothèse.
- Elle savait où en était son équipe et ce qu'elle pensait du travail accompli au cours des six premiers mois.
- Elle a acquis une nouvelle perspective et appris des choses qu'elle ne connaissait pas. Cela lui a permis, ainsi qu'à l'équipe, d'être sur la même longueur d'onde.

L'équipe a pu procéder à des ajustements à la mi-temps avant qu'il ne soit trop tard. Le même genre de réunion de fin d'année n'aurait pas eu les mêmes bénéfices. L'équipe s'est approprié le reste de l'année parce que ses idées venaient du cœur. Ce sont eux qui ont trouvé ce qui était sur le tableau blanc.

Le processus était si efficace qu'il est devenu un événement régulier chaque année.

Les gens veulent toujours savoir comment ils vont. Ils veulent réussir. Et s'ils n'y parviennent pas, la plupart du temps, ils veulent savoir comment faire des ajustements pour s'améliorer. La plupart des gens sont prêts à changer s'ils sont convaincus que cela les aidera à gagner. Les leaders productifs assument la responsabilité d'accompagner les membres de l'équipe tout au long de ce processus.

Lois applicables du travail d'équipe

La loi de la chaîne : la force de l'équipe est impactée par son maillon le plus faible

La loi de la pomme pourrie : des attitudes pourries ruinent une équipe

La loi de la responsabilité : les coéquipiers doivent être capables de

Comptez les uns sur les autres quand cela compte

La loi du tableau de bord : l'équipe peut faire des ajustements lorsqu'elle sait où elle en est

Les membres de l'équipe doivent travailler dans un environnement propice à la croissance et à l'inspiration – les chefs d'équipe doivent y parvenir

Il y a quelques années, alors que Margaret et moi étions à Venise, nous avons visité un ancien palais dans lequel se trouvait une grande salle où 1 500 dirigeants se

réunissaient périodiquement pour prendre des décisions importantes. Notre guide nous a souligné les belles peintures sur chaque mur. Chaque tableau représentait une période spécifique de l'histoire de la ville au cours de laquelle les dirigeants vénitiens avaient remporté une victoire significative grâce à une décision courageuse et à une action ultérieure. Nous étions tous les deux inspirés. Cela m'a rappelé à quel point il est important pour les dirigeants de créer un environnement pour leurs collaborateurs qui les inspire, les met au défi et les stimule.

Lorsque vous dirigez le niveau 3, vous devez vous donner pour objectif d'élever les autres et de les aider à faire de leur mieux. Le père fondateur Benjamin Franklin était un leader qui l'avait compris. Dans une lettre écrite à John Paul Jones, Franklin a donné au nouvel officier des conseils sur la façon de diriger les autres:

Désormais, si vous saisissez l'occasion de donner à vos officiers et à vos amis un peu plus d'éloges qu'ils ne le devraient, et d'avouer plus de fautes que ce dont on vous accuse à juste titre, vous n'en deviendrez que plus tôt un grand capitaine. Critiquer et censurer presque tous ceux avec qui vous avez affaire diminuera vos amis, augmentera vos ennemis et nuira ainsi à vos affaires.

La sagesse de Franklin est aussi valable aujourd'hui qu'elle l'était à l'époque. Il a su créer un environnement de travail propice à l'épanouissement et à l'inspiration. Les leaders efficaces du niveau 3 le font bien. C'est une clé de la productivité. En tant que leader, on m'a parfois reproché d'être trop positif et de féliciter les gens plus que je ne le devrais. Je pense que cette critique est justifiée. Il y a eu des moments où j'ai formé des membres de mon équipe plus que leurs performances ne le justifiaient, et cela m'a frappé. Croire que les gens ont le meilleur a généralement un retour positif, mais parfois ce n'est pas le cas. Une grande confiance dans les gens est à la fois une de mes forces et une de mes faiblesses. Mais c'est une faiblesse avec laquelle je suis prêt à vivre car les bénéfices habituels sont très élevés. De plus, je préfère vivre comme une personne positive et me brûler occasionnellement plutôt que d'être constamment sceptique et négative. Je crois que dans une large mesure, vous obtenez ce que vous attendez dans la vie. Je ne veux pas m'attendre au pire pour moi ou pour quelqu'un d'autre. Les gens ont besoin d'un environnement positif pour être productifs et s'épanouir.

Les dirigeants donnent le ton plus que quiconque dans une équipe, dans un département ou dans une organisation. Leur attitude est contagieuse. S'ils sont positifs, encourageants et ouverts à la croissance, leurs collaborateurs le sont aussi. Si vous voulez réussir au niveau 3, reconnaissez l'influence que vous avez et utilisez-la au meilleur avantage de chacun.

Lois applicables du travail d’équipe

La loi de l'identité : les valeurs partagées définissent l'équipe
La loi de la communication : l’interaction alimente l’action
La loi du tranchant : la différence entre deux éléments égaux
Les équipes talentueuses, c'est le leadership
La loi du moral élevé : quand vous gagnez, rien ne fait de mal

Transformer un groupe de personnes en une équipe productive n’est pas une tâche facile. Si tel était le cas, chaque équipe sportive professionnelle serait gagnante et chaque entreprise réaliserait des bénéfices élevés. C’est un défi que de rassembler tout le monde pour parvenir à une vision commune. Mais cela en vaut vraiment la peine. Faire partie d’une équipe de personnes accomplissant quelque chose de grande valeur est l’une des expériences les plus enrichissantes de la vie. En tant que leader, vous avez la possibilité d’aider les gens à en faire l’expérience. Ne reculez pas devant cette belle opportunité.

4. Donnez la priorité aux choses qui rapportent un rendement élevé

Quelle est la clé pour être productif ? Prioriser. Pour être un leader efficace de niveau 3, vous devez apprendre non seulement à accomplir beaucoup de choses, mais aussi à accomplir beaucoup de bonnes choses. Cela signifie comprendre comment hiérarchiser le temps, les tâches, les ressources et même les personnes.

Jim Collins, auteur de Good to Great, affirme qu'une priorisation efficace commence par l'élimination des choses que vous ne devriez pas faire. Il écrit : La plupart d'entre nous mènent une vie occupée mais indisciplinée. Nous avons des listes de choses à faire sans cesse croissantes, essayant de créer une dynamique en faisant, en faisant, en faisant – et en faisant plus. Et ça marche rarement. Cependant, ceux qui bâtissent les entreprises de bonne à grande qualité ont autant utilisé les listes de « arrêter de faire » que les listes de « à faire ». Ils ont fait preuve d'une discipline remarquable pour débrancher toutes sortes de déchets superflus.[4]

En réalité, les meilleures entreprises canalisent leurs ressources dans quelques domaines seulement, ceux dans lesquels elles peuvent réussir.

Une priorisation efficace commence par éliminer les choses que vous ne devriez pas faire.

Rester dans vos points forts – là où vos efforts rapportent le plus grand rendement – et hors de vos points faibles est l'une des clés de la productivité personnelle. Et si vous pouvez aider les autres membres de votre équipe à faire de même, vous pourrez alors réussir en matière de leadership au niveau 3. Pendant des années, je me suis appuyé sur le principe de Pareto comme ligne directrice pour m'aider à décider sur quoi il vaut la peine de se concentrer et sur ce qui ne l'est pas. Le principe de Pareto dit essentiellement que si vous faites les 20% supérieurs de votre liste de choses à faire, vous obtiendrez un retour sur vos efforts de 80%.

Pour m'aider à comprendre quels sont mes 20 pour cent les plus performants, je me pose trois questions :

- Qu'est-ce qu'on exige de moi ? (Ce que je dois faire)
- Qu'est-ce qui me rapporte le plus ? (Ce que je devrais faire)
- Qu'est-ce qui est le plus gratifiant pour moi ? (Ce que j'aime faire)

Si vous êtes au début de votre carrière ou si vous débutez dans le leadership, votre liste de choses à faire sera

probablement la plus longue. Votre objectif, à mesure que vous gravissez les échelons du leadership, est de consacrer votre temps et votre attention aux choses à faire et à ce que vous aimez. Et si vous dirigez suffisamment bien pendant assez longtemps et construisez une bonne équipe, les réponses aux trois questions devraient être les mêmes. Je me sens très chanceux parce que cela s'est produit pour moi. Il y a relativement peu de choses que je dois faire et que je n'aime pas faire.

Lorsque vous dirigez votre équipe, votre objectif devrait être d'aider chaque personne à atteindre l'endroit où elle accomplit ce qu'elle doit faire et ce qu'elle aime faire, car c'est là qu'elle sera la plus efficace. En règle générale, essayez d'embaucher, de former et de positionner les personnes de manière à ce qu'elles soient efficaces.

80% du temps, ils travaillent dans leur zone de force ;

15% du temps, ils travaillent dans une zone d'apprentissage ;

5% du temps, ils travaillent en dehors de leur zone de force ; et 0% du temps, ils travaillent dans leur zone de faiblesse.

Pour faciliter cela, vous devez vraiment connaître vos collaborateurs, comprendre leurs forces et leurs faiblesses et être prêt à avoir des conversations franches avec eux. Si vous avez effectué votre travail au niveau 2, alors vous devriez être prêt, disposé et capable de faire ces choses.

5. Soyez disposé et prêt à être un agent de changement

Le progrès nécessite toujours un changement. C'est un fait. La plupart des dirigeants souhaitent créer du progrès. C'est l'une des choses qui les motivent. Cependant, ce n'est que lorsque les dirigeants atteignent le niveau 3 qu'ils peuvent commencer à apporter des changements. Pourquoi donc? Eh bien, votre position de leader est établie au niveau 1. Vous avez construit des relations solides avec les membres de votre équipe au niveau 2. Et une fois que vous avez aidé l'équipe à obtenir des résultats au niveau 3, vous avez la crédibilité et l'élan nécessaire pour commencer à apporter des changements. Il est très difficile d'apporter des changements lorsqu'une organisation est à l'arrêt. Lancez-le dans n'importe quelle direction et il vous sera plus facile d'apporter des modifications pour le déplacer dans la bonne direction. L'élan fournit l'énergie nécessaire au changement nécessaire.

L'élan fournit l'énergie nécessaire au changement nécessaire.

Le changement dans une organisation est toujours une question de leadership. Il faut un leader pour créer un

changement positif. Et la meilleure façon de commencer à travailler en tant qu'agent de changement est la même que lorsque l'on essaie de construire une relation. Vous devez trouver un terrain d'entente. Tout dirigeant souhaitant apporter des changements est tenté de souligner les différences et d'essayer de convaincre les autres de la nécessité d'un changement. Mais ça marche rarement. Concentrez-vous plutôt sur les similitudes et développez-les. Pour commencer, recherchez un terrain d'entente dans les domaines suivants :

- **Vision** : Lorsque la vision est similaire, vous pouvez être sûr que les gens sont unis et ont le même point de vue. Si leur vision est similaire à la vôtre, que vous la voyez tous clairement et que chacun a un fort désir de la voir se concrétiser, vous pouvez probablement bien travailler ensemble.
- **Valeurs :** Il est difficile de voyager très longtemps avec les autres si vos valeurs ne correspondent pas. Découvrez ce que représentent les autres et essayez de vous rencontrer là où vous partagez les mêmes normes**.**
- **Relations :** les grandes équipes comptent des personnes aussi engagées les unes envers les autres qu'envers la vision. Si vous avez effectué le travail au niveau 2, vous devriez déjà partager un terrain d'entente dans ce domaine.

- **Attitude :** Si vous voulez amener les gens à travailler ensemble pour un changement positif, leurs attitudes doivent être positives et tenaces. Si ce n'est pas le cas, des problèmes surviendront**.**
- **Communication :** pour que le changement se produise, la communication doit être ouverte, honnête et continue. Quand les gens sont dans le noir, ils commencent à spéculer sur ce qui se passe. Et leurs hypothèses sont souvent fausses. Informez les gens pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.

Si vous parvenez à trouver ou à créer un terrain d'entente dans ces cinq domaines, vous pourrez avancer et introduire des changements. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'il sera facile d'être un agent de changement. Mais je peux vous garantir que si vous ne gagnez pas ces cinq domaines, le changement sera très difficile.

6. Ne perdez jamais de vue le fait que les résultats sont votre objectif

Il y a une grande différence entre les dirigeants de niveau 3 et les critiques qui se contentent de théoriser sur la productivité. Les bons leaders sont orientés vers les résultats. Ils savent que les résultats comptent toujours, quels que soient les obstacles auxquels ils sont confrontés, l'évolution de l'économie, les

types de problèmes rencontrés par leurs populations, etc. Ils se battent pour la productivité et sont tenus responsables quoi qu'il arrive. Même lorsqu'ils connaissent du succès ! Le constructeur automobile Henry Ford a observé : « Les hommes sont plus nombreux à échouer à cause du succès qu'à cause des échecs. Ils ont franchi une douzaine d'obstacles, surmonté une foule de difficultés, de sacrifices et de sueur. Ils rendent l'impossible possible ; puis arrive un petit succès, qui les fait tomber de leur perchoir. Ils lâchent prise, ils glissent et ils repartent. Personne ne peut compter le nombre de personnes qui ont été stoppées et battues par la reconnaissance et la récompense ![5]

Les bons leaders du niveau 3 continuent de pousser. S'ils prennent de l'ampleur, ils ne reculent pas. Ils continuent et augmentent leur élan afin de pouvoir accomplir des choses encore plus grandes. Et ils aident leur peuple à faire de même. Comment peuvent-ils rester concentrés et accomplir autant de choses, malgré les succès comme les échecs ? Une fois de plus, Henry Ford a une suggestion. "Faites vos projets d'avenir si longs et si difficiles", a conseillé Ford, "que les gens qui vous louent vous sembleront toujours parler de quelque chose de très insignifiant en comparaison de ce que vous essayez réellement de faire. Il est préférable d'avoir un travail trop important pour susciter les éloges du public, si important que vous puissiez prendre un bon départ avant que l'équipe d'encouragement puisse avoir sa première lueur intelligente de

vos projets. Vous serez alors libre de travailler et de poursuivre votre chemin vers un succès encore plus grand.

Les leaders qui atteignent le niveau 3 connaissent toujours le succès. Mais tous ne profitent pas de ce succès pour passer au niveau supérieur. Pour ce faire, ils doivent rester concentrés et productifs, tout en cultivant et en préservant des relations positives.

Et les très bons utilisent le niveau Production comme plate-forme pour le niveau 4, où ils développent d'autres personnes pour qu'elles deviennent de bons leaders à part entière..

Les lois du leadership au niveau de la production

Si vous souhaitez utiliser les lois du leadership pour vous aider à grandir et à obtenir la permission au niveau 3, considérez ce qui suit ::

La loi du respect

Les gens suivent naturellement des dirigeants plus forts qu'eux-mêmes

Les gens ne suivent pas naturellement ceux dont le leadership est plus faible que le leur. Les gens suivent ceux qu'ils respectent, ceux qui ont de la crédibilité. S'ils reconnaissent que le succès de quelqu'un d'autre est plus grand que le leur, alors ils suivent volontiers l'exemple de cette personne. Pourquoi? Parce que ce que ce leader a fait pour l'organisation est très susceptible de se répercuter sur la vie et le travail de la personne qui le suit. C'est une victoire pour toutes les personnes impliquées.

Lorsque vous travaillez pour gagner en crédibilité relationnelle au niveau 2, les résultats positifs sont souvent intangibles, comme le moral et la confiance. En revanche, les résultats d'un bon leadership sont très tangibles au niveau 3. Les gens constatent une meilleure organisation, une productivité accrue et une rentabilité plus élevée. Le résultat est qu'ils voient vos points forts et comprennent ce que vous pouvez faire. Votre crédibilité est établie. Les gens respectent cela et ils vous suivent non seulement parce que vous traitez bien les gens, mais aussi à cause de ce que vous faites pour l'équipe et l'organisation.

La loi du magnétisme

Qui vous êtes, c'est celui que vous attirez

En général, les gens attirent d'autres personnes qui leur ressemblent. Qui se ressemble s'assemble. Je demande souvent aux dirigeants d'énumérer les trois ou quatre caractéristiques qu'ils désirent le plus chez les membres de leur équipe. Après qu'ils les ont choisis, je pose une question : « Possédez-vous ces mêmes caractéristiques ? Pourquoi? Car si on ne les expose pas, on ne les attirera pas. Nous avons tendance à ne pas attirer qui nous voulons. Nous attirons qui nous sommes.

Lorsque vous atteignez le niveau 3 et créez une équipe hautement productive, vous commencez à attirer d'autres producteurs. L'avantage de cela est que cela vous aide à rendre l'équipe productive que vous avez développée encore plus productive. L'intégration de personnes supplémentaires hautement productives dans l'équipe place la barre plus haut et rend tout le monde plus productif. Et s'il y a des gens dans l'équipe qui ne veulent pas ou ne peuvent pas produire, d'autres feront la queue à votre porte, prêts à prendre leur place.

La loi de l'image

Les gens font ce qu'ils voient

Les dirigeants sont généralement très visibles pour les personnes qu'ils dirigent, surtout s'ils dirigent en commençant

par les premiers. En conséquence, leurs actions sont toujours remarquées. Si vous êtes producteur, c'est une bonne chose. Rien ne motive plus les gens de manière positive que de voir un modèle de leadership positif. Lorsque les gens voient les résultats de leurs dirigeants, ils savent que l'on attend d'eux des résultats. Et chaque fois que des résultats sont attendus, une plus grande productivité se produit. Les bons leaders de niveau 3 savent qu'ils montrent la voie en suivant le chemin parce que les gens font ce qu'ils voient.

Rien ne motive plus les gens de manière positive que de voir un modèle de leadership positif.

La loi de la victoire

Les dirigeants trouvent un moyen pour l'équipe de gagner

Si vous deviez jouer au basket et que vous pouviez choisir n'importe qui dans le monde pour faire partie de la même équipe que vous, qui choisiriez-vous ? Et si tu jouais au football ? Ou si vous vous lancez en affaires ? Ou créer une organisation à but non lucratif ? Il y a de fortes chances que les personnes que vous avez énumérées soient les meilleurs leaders dans leur domaine. Pourquoi les voudriez-vous dans votre équipe ? Parce que vos chances de gagner montent en

flèche lorsque vous faites équipe avec un leader qui a fait ses preuves en matière de recherche de moyens de gagner.

Les meilleurs leaders du niveau 3 trouvent des moyens de gagner. Ils le font toujours. Ils produisent! Et ils le font jour après jour, quels que soient les obstacles, les obstacles ou les circonstances. Si vous faites partie de ces personnes qui produisent régulièrement, alors tout le monde voudra faire partie de votre équipe. Cela rend la direction encore meilleure.

La loi du grand mo

L'élan est le meilleur ami d'un leader

Le leadership est plus facile au niveau 3 qu'au niveau 2. Pourquoi ? Le niveau 3 est celui où l'élan entre en jeu. De bons résultats créent un élan. Avoir de l'élan vous donne de meilleurs résultats. De meilleurs résultats créent encore plus d'élan. La production crée un cycle positif qui peut continuer encore et encore. Avec de l'élan, une organisation peut surmonter les problèmes, le négativisme, les problèmes passés, la mesquinerie et les obstacles à venir.

Si vous vous retrouvez au niveau 3 en train de prendre de l'ampleur, ce n'est pas le moment de vous reposer ou de reculer. Il est temps de continuer. Ne prenez jamais l'élan pour acquis. Continuez à tout donner. Comme dirait Jim Collins, laissez le volant bouger

La loi des priorités

Les dirigeants comprennent qu'une activité n'est pas nécessairement un accomplissement

Selon un vendeur bien connu d'agendas quotidiens, seul un tiers des travailleurs américains planifient leur emploi du temps quotidien, et moins de 10 % des personnes terminent ce qu'ils ont planifié. Ce n'est pas très encourageant.

La plupart des dirigeants ressentent une grande pression pour accomplir beaucoup de travail. Les dirigeants productifs comprennent qu'une activité n'est pas nécessairement un accomplissement. Il est très facile pour les gens de travailler dur toute la journée et de ne jamais accomplir les choses importantes qui rendent eux-mêmes et leurs équipes productives. Quelle est la clé ? Prioriser. Les leaders de niveau 3 font les bonnes choses, de la bonne manière, au bon moment et pour les bonnes raisons. Ils savent qu'une organisation où tout est permis finit par devenir une entreprise où rien ne se passe. Ils planifient et agissent en conséquence.

La loi du sacrifice

Un leader doit renoncer pour progresser

Le radiodiffuseur Paul Harvey a fait remarquer : « Vous pouvez dire que vous êtes sur la voie du succès et que tout le chemin est difficile. » Il n'est pas facile d'accéder aux niveaux

supérieurs de leadership. Cela demande des efforts. Cela demande aussi des sacrifices. Vous ne pourrez pas gagner un niveau en utilisant les compétences que vous avez utilisées pour remporter le dernier. Vous devrez renoncer à certains privilèges et ressources pour progresser. Vous devrez renoncer à faire certaines des choses que vous aimez et qui ne vous rapportent pas suffisamment votre temps. Et certaines personnes que vous aimeriez emmener avec vous au sommet refuseront d'y aller.

« Vous pouvez dire que vous êtes sur la voie du succès et que tout le chemin est difficile. »

—Paul Harvey

Les dirigeants apprennent à tout abandonner, sauf l'essentiel, au fur et à mesure de leur ascension. Aucun dirigeant ayant atteint le sommet n'a jamais déclaré : « C'était plus facile que je ne le pensais et cela a pris moins de temps. » Pendant que vous travaillez pour grimper plus haut, préparez-vous aux sacrifices que vous devrez faire pour devenir un meilleur leader.

La loi du rachat

Les gens adhèrent au leader, puis à la vision

La plupart des dirigeants ont une vision de l'endroit où ils vont et de la manière dont leur équipe peut accomplir quelque chose en quoi ils croient. Avez-vous une vision ? Comment savoir si les membres de votre équipe y adhéreront ? En sachant s'ils vous adhèrent déjà!

Les gens adhèrent au leader, puis à la vision. Cette adhésion vient de deux choses : la relation que vous entretenez avec eux et les résultats que vous avez démontrés devant eux. Ils veulent savoir que vous vous souciez d'eux et que vous pouvez produire. Ils apprennent ces deux choses en vous observant et en voyant votre exemple. Lorsqu'ils vous apprécient en tant que personne et vous perçoivent en tant que producteur, ils ont alors ce dont ils ont besoin pour y adhérer.

Croyances qui aident un leader à passer au niveau 4

Le leadership est un voyage passionnant. Les dirigeants les plus talentueux et les plus dévoués ressentent le besoin d'aller plus haut. Ils entendent un appel à grandir continuellement et à aider les autres à faire de même. Leurs croyances les incitent à grimper, mais ce sont leurs comportements qui les amènent réellement au niveau supérieur.

Si vous souhaitez passer au niveau suivant, adoptez les idées suivantes tout en étant encore au niveau 3 :

1. La production ne suffit pas

Diriger une équipe productive est tout un accomplissement. Atteindre ses objectifs peut être très gratifiant. Mais il existe des niveaux de leadership plus élevés que le simple fait de faire le travail efficacement et d'augmenter les résultats. Quoi de mieux que l'excellence dans votre travail et la productivité élevée de votre équipe ? Développer les gens afin qu'ils puissent diriger avec vous. Les grands leaders se mesurent à ce qu'ils accomplissent par l'intermédiaire des autres. Cela nécessite de développer les gens dans une culture de leadership. C'est l'objectif des dirigeants du niveau 4.

Les grands leaders se mesurent à ce qu'ils accomplissent par l'intermédiaire des autres. Cela nécessite de développer les gens dans une culture de leadership.

Pendant de nombreuses années, j'ai été satisfait d'être un leader de niveau 3. Pour être honnête, lorsque j'ai appris à être un leader productif au niveau 3, je pensais avoir atteint le plus haut niveau de leadership. J'ai aimé produire et développer

mon équipe. Mais ensuite j'ai ressenti l'envie d'aller plus haut. J'ai réalisé que je pouvais faire plus. Je pourrais développer les gens pour qu'ils deviennent d'excellents leaders à part entière. Si je le faisais, non seulement j'augmenterais la capacité de l'organisation et allégerais ma charge de leadership personnelle, mais j'ajouterais également de la valeur aux gens d'une manière qui leur profiterait vraiment. C'est vite devenu mon objectif et ma plus grande joie.

Si vous avez atteint le niveau 3 avec les membres de votre équipe et que vous dirigez une équipe productive, félicitations. Vous avez accompli plus que la plupart des gens. Mais ne vous contentez pas de la production. Recherchez les niveaux supérieurs où vous pouvez contribuer à changer la vie des gens.

2. Les collaborateurs sont l'atout le plus appréciable d'une organisation

La plupart de ce qu'une organisation possède perd de la valeur. Les installations se détériorent. L'équipement devient obsolète. Les fournitures s'épuisent. Quel actif a le plus grand potentiel d'augmentation de la valeur ? Personnes! Mais seulement s'ils sont valorisés, remis en question et développés par quelqu'un capable d'investir en eux et de les aider à se développer. Sinon, ils sont comme de l'argent mis en dépôt

sans intérêt. Leur potentiel est élevé, mais ils ne se développent pas réellement.

Les gens n'apprécient pas automatiquement ni ne grandissent accidentellement. La croissance ne se produit que lorsqu'elle est intentionnelle. Où se produit la croissance sur les 5 niveaux de leadership ? Au niveau 4. C'est à ce niveau que les dirigeants s'engagent dans le développement des personnes. Si vous souhaitez passer au niveau supérieur de votre leadership, pensez au-delà de la production et commencez à réfléchir à la manière dont vous pouvez aider les membres de votre équipe à s'améliorer et à exploiter leur potentiel.

3. La croissance des leaders est le moyen le plus efficace de réaliser la vision

Comment améliorer une organisation ? Investissez dans les personnes qui y travaillent. Les entreprises s'améliorent lorsque leurs collaborateurs s'améliorent. C'est pourquoi investir dans les ressources humaines donne toujours un meilleur rendement à une organisation.

Les entreprises s'améliorent lorsque leurs collaborateurs s'améliorent. C'est pourquoi investir dans les ressources humaines donne toujours un meilleur rendement à une organisation.

Tout dépend du leadership. Plus une organisation compte de dirigeants, plus sa puissance est grande. Plus une organisation possède de bons dirigeants, plus son potentiel est grand. Vous ne pouvez pas surinvestir dans les gens. Chaque fois que vous augmentez la capacité d'une personne dans l'organisation, vous augmentez sa capacité à réaliser sa vision. Tout s'améliore lorsque de bons leaders dirigent l'organisation et créent un environnement de travail positif et productif.

Si vous souhaitez un environnement de travail agréable, gagnez le niveau 2. Si vous souhaitez un environnement de travail productif, gagnez le niveau 3. Si vous souhaitez un environnement de travail évolutif, gagnez le niveau 4.

4. Le développement des personnes est le plus grand accomplissement pour un leader

Vers la fin de la trentaine, je me suis retrouvé à essayer de réaliser une grande vision qui exigeait plus de moi que ce que j'étais capable de donner par moi-même. La seule solution que je voyais était de former et de développer d'autres personnes pour aider à porter la charge. Mais alors quelque chose de merveilleux s'est produit. Ce qui a commencé comme une nécessité est vite devenu la plus grande source d'épanouissement de ma vie.

Peu de choses dans la vie valent mieux que de voir les gens atteindre leur potentiel. Si vous aidez les gens à devenir plus grands et meilleurs à l'intérieur, ils finiront par devenir plus grands à l'extérieur. Les gens sont comme les arbres : donnez-leur ce dont ils ont besoin pour croître de manière continue et suffisamment longtemps, et ils grandiront de l'intérieur. Et ils porteront du fruit.

Il est impossible d'aider les autres sans s'aider soi-même.

Si vous investissez dans les gens, ils ne seront plus jamais les mêmes. Et vous non plus. Il est impossible d'aider les autres sans s'aider soi-même.

Guide pour progresser jusqu'au niveau 3

Pendant que vous réfléchissez aux avantages, aux inconvénients, aux meilleurs comportements et aux croyances liés au niveau de leadership Production, utilisez les directives suivantes pour vous aider à grandir en tant que leader :

Certains dirigeants font la même erreur que certains parents. Ils attendent des gens qu'ils fassent ce qu'ils disent et non ce qu'ils font.

1. **Soyez le membre d'équipe que vous souhaitez dans votre équipe :** Certains dirigeants font la même erreur que certains parents. Ils attendent des gens qu'ils fassent ce qu'ils disent et non ce qu'ils font. Mais voici le problème : les gens font ce qu'ils voient. Si vous voulez des personnes dévouées, réfléchies et productives dans votre équipe, vous devez modéliser ces caractéristiques. Prenez le temps de lister toutes les qualités que vous désirez chez les membres de votre équipe. Comparez ensuite vos propres qualités personnelles à celles de la liste. Partout où vous n'êtes pas à la hauteur, à côté de la caractéristique, écrivez une déclaration d'action décrivant ce que vous devez

faire pour posséder le trait que vous aimeriez voir. Par exemple, si vous voulez que les gens soient dévoués, écrivez : « Je n'abandonnerai pas la résolution d'un problème ou l'exécution d'une tâche jusqu'à ce qu'elle soit terminée » ou « J'arriverai tôt et resterai tard pour donner l'exemple à l'équipe. »

2. **Traduisez la productivité personnelle en leadership :** ce n'est pas parce que vous avez l'habitude d'être un individu productif que vous êtes nécessairement un leader au niveau de la production. Comment pouvez-vous faire la différence? La preuve peut être trouvée dans votre impact sur le reste de l'équipe. Les autres membres de l'équipe s'améliorent-ils ou produisent-ils davantage grâce à votre présence ? Sinon, pourquoi ? Pensez aux choses que vous pourriez faire pour aider les autres à devenir meilleurs, tant individuellement qu'en équipe. Détournez votre attention de votre propre production et commencez à aider les autres à devenir de grands producteurs.
3. **Comprendre le créneau de productivité de chacun :** l'une des caractéristiques des leaders de niveau 3 qui réussissent est de savoir non seulement où ils ajoutent la plus grande valeur à l'équipe, mais aussi où tous les autres ajoutent de la valeur. Prenez le temps de définir le domaine de contribution de chaque membre de l'équipe (y compris le vôtre) et découvrez

comment ils travaillent tous ensemble pour rendre l'équipe plus efficace.

4. **Diffusez une vision en permanence :** à quand remonte la dernière fois que vous avez présenté une vision à votre équipe ? À moins que ce ne soit aujourd'hui, vous êtes probablement en retard. Les membres de l'équipe ont besoin que vous décriviez la vision et définissiez son succès. Prenez le temps de rédiger soigneusement votre communication et de la diffuser de manière créative aussi souvent que possible.
5. **Construisez votre équipe :** à mesure que les membres de l'équipe comprennent la vision et commencent à connaître leurs forces et leurs rôles, ils peuvent former une équipe productive. Cela peut être accompli en créant un environnement de croissance et de performance. Prévoyez de rencontrer votre équipe quotidiennement (ou au moins chaque semaine) pour donner votre avis sur les performances. Ne sanctionnez pas la prise de risque. Saluez les efforts des gens, aidez-les à tirer les leçons de leurs échecs et récompensez leurs réussites.
6. **Utilisez l'élan pour résoudre les problèmes :** quel est le moyen le plus efficace de résoudre les problèmes ? Utiliser l'élan. Comment un leader crée-t-il une dynamique ? En aidant l'équipe à remporter des

victoires à son actif. Si vous ne pensez pas à aider votre équipe à gagner, alors vous ne pensez pas comme un leader de niveau 3. Trouvez de petits défis que les membres individuels de l'équipe pourront relever afin de remporter des victoires individuelles. Recherchez ensuite des défis réalisables que les gens pourront gagner ensemble en équipe. Plus le nombre de victoires individuelles et collectives est élevé, plus vous pouvez augmenter la difficulté des défis. Et plus vous pourrez gagner d'élan.

7. **Discernez comment les membres de l'équipe affectent l'élan :** chaque équipe a des créateurs, des preneurs et des briseurs d'élan. En tant que leader de l'équipe, votre travail consiste à savoir qui est qui et à diriger l'équipe de manière à maximiser les créateurs, à motiver les preneurs et à minimiser les casseurs. Commencez par catégoriser tous les membres de l'équipe :

- Créateurs d'élan (producteurs qui font bouger les choses) :
- Preneurs d'élan (personnes qui accompagnent le trajet) :
- Briseurs d'élan (personnes qui causent des problèmes et nuisent au moral) :

Consacrez la majorité du temps et de l'énergie aux créateurs d'élan et placez-les stratégiquement dans l'organisation afin qu'ils aient le plus grand impact. Et

sollicitez leur aide pour vous aider à diriger les preneurs d'élan tout en les motivant. Pendant ce temps, ayez des conversations franches avec les briseurs d'élan. Donnez-leur une chance de changer d'attitude et de devenir des membres productifs de l'équipe. Cependant, s'ils ne parviennent pas à relever le défi, retirez-les de l'équipe. Si cela est impossible, isolez-les du reste de l'équipe pour minimiser les dégâts qu'ils pourraient causer.

8. **Pratiquez le principe de Pareto :** si vous souhaitez que votre productivité soit au niveau le plus élevé possible, travaillez selon la règle des 80/20. Tout d'abord, concentrez-vous sur vos efforts globaux. Prévoyez du temps pour dresser une liste de toutes vos responsabilités. Classez-les ensuite par ordre d'importance en fonction de l'impact qu'ils ont pour le bien de l'organisation. Vous devez vous assurer que la part du lion de votre temps et de vos efforts est concentrée sur les domaines en haut de la liste. Deuxièmement, pratiquez quotidiennement la règle des 80/20. Chaque jour, listez les tâches que vous devez accomplir. Concentrez-vous ensuite 80 % de votre temps sur les 20 % supérieurs. Troisièmement, concentrez votre équipe sur les 20 % les plus performants. Sur une base régulière (peut-être quotidiennement ou hebdomadairement), examinez

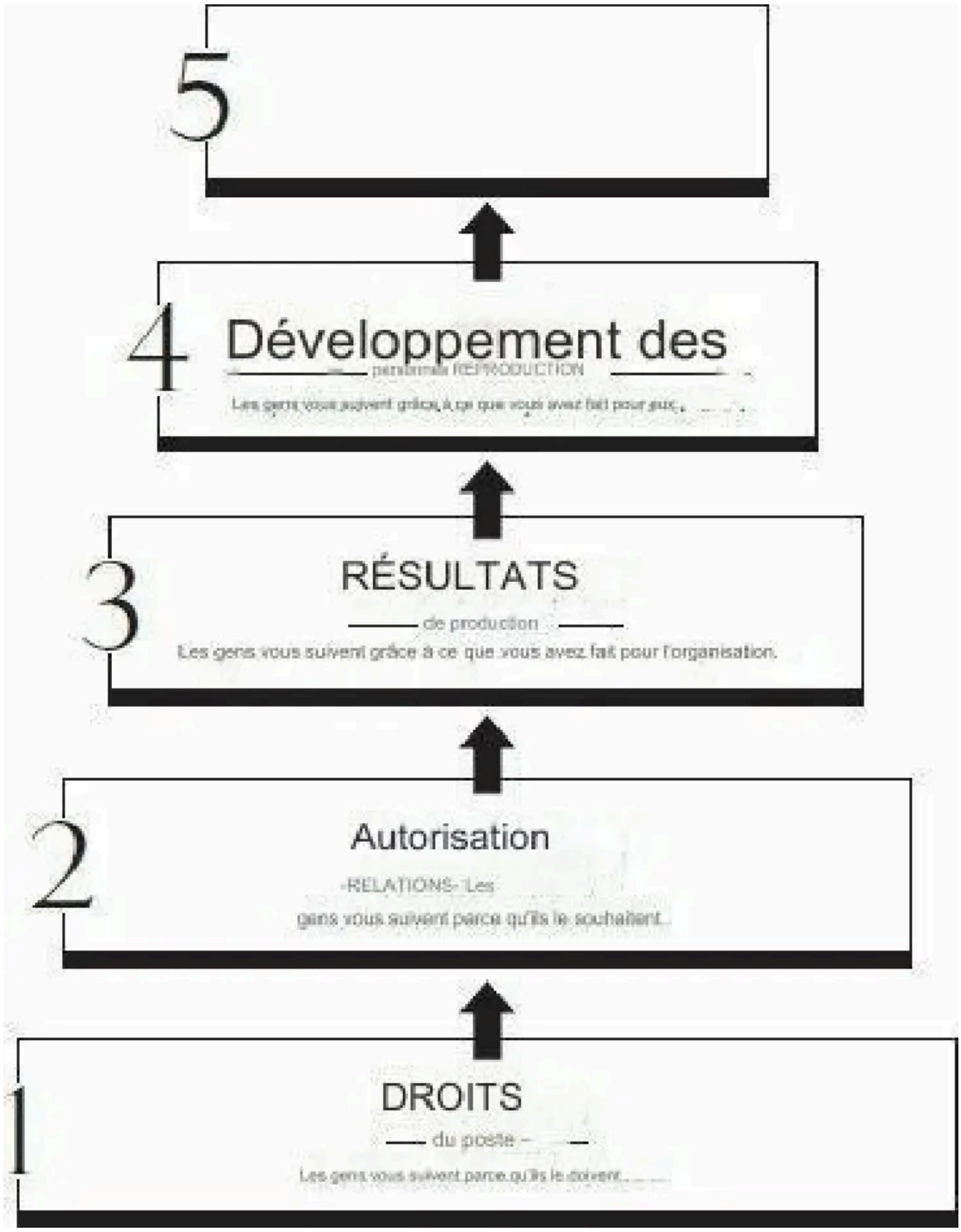
avec eux les priorités de l'équipe et assurez-vous que 80 % des efforts de l'équipe sont concentrés sur les 20 % les plus importants en termes d'importance.

Acceptez votre rôle d'agent de changement : les leaders efficaces de niveau 3 assument la responsabilité de prendre des décisions et d'initier les changements nécessaires au succès de l'équipe. Si vous êtes un leader, acceptez cette responsabilité. Soyez toujours à la recherche de moyens d'améliorer l'équipe et de l'initier. Commencez dès aujourd'hui en réservant une heure pour réfléchir à cinq façons de changer les choses pour le mieux. Et si les choses tournent mal, assumez-en également la responsabilité.

9. **Ne négligez pas le niveau 2 :** Il y a beaucoup à faire au niveau 3. Pour cette raison, de nombreux dirigeants perdent de vue l'élément humain du leadership. Lorsque vous travaillez au niveau de la production, n'oubliez pas de rester en contact relationnel avec vos collaborateurs. Sortez parmi eux et passez du temps avec eux. Insérez des horaires de correspondance dans votre emploi du temps, si nécessaire. Faites tout ce qu'il faut pour ne pas perdre ce que vous avez gagné au niveau 2.

Niveau 4 : DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

Aider les dirigeants individuels à se développer étend votre influence et votre impact


5
4
Développement des
personnels REPRODUCTION
Les gens vous suivent grâce à ce que vous avez fait pour eux
3
RÉSULTATS
de production
Les gens vous suivent grâce à ce que vous avez fait pour l'organisation.
2
Autorisation
-RELATIONS- Les
gens vous suivent parce qu'ils le souhaitent
1
DROITS
du poste -
Les gens vous suivent parce qu'ils le doivent

Les dirigeants efficaces comprennent que ce qui les a amenés à leur niveau de leadership actuel ne suffira pas à les amener au niveau suivant. Ils comprennent que s'ils veulent continuer à s'améliorer en tant que leaders, ils doivent être prêts à continuer de grandir et de changer, et que chaque ascension dans les 5 niveaux de leadership nécessite un changement de paradigme et un changement dans la façon dont une personne dirige.

Au niveau 3, l'accent est mis sur la productivité personnelle et professionnelle. La capacité de créer une équipe, un département ou une organisation à haute productivité indique un niveau de capacité de leadership plus élevé que la plupart des autres. Mais pour atteindre les niveaux supérieurs de leadership qui créent les organisations d'élite, les dirigeants doivent passer du statut de producteur à celui de développeur.

Pourquoi?

Parce que les collaborateurs constituent l'atout le plus précieux de toute organisation.

Pour atteindre les niveaux supérieurs de leadership qui créent les organisations d'élite, les dirigeants doivent passer du statut de producteur à celui de développeur.

Les bons leaders du niveau 4 investissent leur temps, leur énergie, leur argent et leur réflexion pour faire des autres des leaders. Ils examinent chaque personne et tentent d'évaluer son potentiel à grandir et à diriger, quels que soient le titre, le poste, l'âge ou l'expérience de l'individu.
Chaque personne est un candidat potentiel au développement. Cette pratique d'identification et de développement des personnes aggrave les aspects positifs de leur organisation, car faire ressortir le meilleur d'une personne est souvent un catalyseur pour faire ressortir le meilleur de l'équipe.

Développer une personne pour le leadership et la réussite jette les bases du développement des autres pour réussir.

Faire ressortir le meilleur d'une personne est souvent un catalyseur pour faire ressortir le meilleur de l'équipe.

Peter Drucker a observé, Prendre les bonnes décisions en matière de personnes est le moyen ultime de bien contrôler une organisation. De telles décisions révèlent à quel point la direction est compétente, quelles sont ses valeurs et si elle prend son travail au sérieux. Même si les managers s'efforcent de garder leurs décisions secrètes – et certains s'y efforcent encore – les décisions des gens ne peuvent pas être cachées. Ils sont tout à fait visibles. Les dirigeants qui ne font pas l'effort de prendre de bonnes décisions en matière de personnel font plus que risquer de mauvaises performances. Ils risquent de perdre le respect de leur organisation.1

Comment cette insistance sur les personnes et leurs décisions se traduit-elle en actions ? Les dirigeants du niveau de leadership Développement des personnes se concentrent désormais non plus sur la production réalisée par les autres mais sur le développement de leur potentiel. Et ils ne

consacrent que 20% de leur concentration à leur productivité personnelle, tout en en consacrant 80% au développement et à la direction des autres. Cela peut être un changement difficile pour les personnes hautement productives qui ont l'habitude de se salir les mains, mais c'est un changement qui peut révolutionner une organisation et lui donner un avenir bien meilleur.

Les avantages du développement humain
Le potentiel de l'organisation s'est encore accru

Lorsque vous devenez capable de diriger des personnes au niveau 4, les avantages du leadership deviennent encore plus forts et le potentiel de l'organisation augmente considérablement. Voici les principaux avantages positifs du leadership au niveau du développement des personnes :

1. Le développement des personnes vous distingue de la plupart des dirigeants

La plupart des dirigeants recherchent des moyens de développer leur organisation. Où concentrent-ils habituellement leur attention ? Au niveau 3. Ils travaillent pour augmenter la production. Ce n'est pas la bonne orientation. Comment développer une entreprise ? En faisant grandir les gens qui y vivent. Et si vous souhaitez vraiment développer l'organisation et son potentiel, concentrez-vous sur la formation des dirigeants.

L'auteur et ami Denis Waitley a un jour partagé avec moi une merveilleuse idée du développement personnel. Il a dit que les gens doivent avoir la conviction que leurs rêves ont de la valeur, et il a ajouté que cela nécessitait « la conviction que vous valez l'effort, le temps et l'énergie nécessaires pour vous développer ». Cela peut également être dit lorsqu'il s'agit de développer les autres. Nous devons croire en leur valeur. Nous devons valoriser leurs rêves. Nous devons croire qu'ils valent le temps, les efforts, l'énergie et les ressources que nécessite leur développement. Malheureusement, de nombreux dirigeants ne partagent pas cette conviction.

> L'un des dirigeants que j'admire est Jim Blanchard, qui a dirigé Synovus pendant de nombreuses années. En 1999, Fortune a désigné l'entreprise comme le meilleur endroit où travailler en Amérique. Je crois que l'une des principales raisons pour lesquelles Synovus a

connu un tel succès et un lieu de travail si agréable était son dévouement au développement des personnes. Cela a commencé avec Blanchard, qui a déclaré qu'il aimait lire des livres et profiter de toute opportunité de recevoir une formation en leadership. Blanchard a expliqué : Nous avons pris la décision il y a vingt-cinq ans que… placer des gens dans des emplois pour lesquels ils ne sont pas préparés parce que nous n'avons pas investi dans leur formation est une erreur que nous n'allons pas commettre…. Former et préparer les dirigeants, leur enseigner les bases et essayer de les inciter à rechercher leur propre niveau de leadership le plus élevé était une bonne approche et un bon investissement dans un environnement d'entreprise. Cela a certainement porté ses fruits. Une chose que nous avons apprise est que le développement des leaders est probablement l'avantage le plus apprécié au sein de l'entreprise. Lorsque les dirigeants actuels ou potentiels réalisent que vous investissez dans leur croissance, cela est plus important pour eux que l'argent. C'est plus important, à mon avis, qu'un superviseur s'intéresse personnellement à sa personne et l'encourage tout au long de sa carrière, même si c'est probablement le deuxième.[2]

C'est une bonne description du passage des niveaux 2 et 3, où un leader établit des relations avec les gens et les aide à être productifs dans leur carrière, au niveau 4, où le leader les aide à développer leur potentiel et à devenir les leaders dont ils sont capables de l'être

La marque d'une personne ayant un potentiel d'évolution est l'ouverture au processus

Blanchard dit que la marque d'une personne ayant un potentiel de croissance est son ouverture au processus. « Quand on regarde les gens qui sont désireux d'en savoir plus, fait remarquer Blanchard, on peut être sûr qu'ils sont sur la bonne voie. Et quand vous parlez à des gens qui ne veulent tout simplement plus d'instructions, ils se heurtent pratiquement au mur. Ils ont fini. »

Si vous voulez le meilleur pour votre organisation, vous devez investir dans ses collaborateurs. C'est là que se trouve le plus grand potentiel. Et dans un monde des affaires compétitif, la capacité à développer les collaborateurs fait souvent la différence entre deux organisations qui rivalisent pour réussir en utilisant des ressources similaires. L'ancien secrétaire au Travail, Robert Reich, a souligné : « Si les employeurs ne parviennent pas à améliorer leurs travailleurs, alors ils essaient d'être compétitifs uniquement grâce à leur capital. N'importe qui peut reproduire le capital physique. Mais la seule ressource que personne ne peut reproduire, c'est le dévouement, le travail d'équipe et les compétences des employés d'une entreprise. Développez-les et vous deviendrez un leader unique.

2. Le développement des personnes garantit une croissance durable

Réussir n'est pas facile. Des milliers de nouvelles entreprises sont lancées chaque année pour échouer peu de temps après. Ceux qui y parviennent découvrent qu'il n'est pas non plus facile de réussir durablement. De nombreuses entreprises censées avoir été « construites pour durer » ne le sont pas. Même certains géants qui semblent invincibles ne réussissent pas éternellement. Qu'est-ce qui donne à une

organisation les meilleures chances de maintenir sa croissance et son succès ? Développer et former les personnes. Ce n'est qu'en aidant vos collaborateurs à atteindre leur potentiel que votre organisation atteindra son potentiel.

Dans les premières années de leadership, je ne comprenais pas cela.

Équiper et développer les autres n'était pas une priorité pour moi. Une fois que j'ai découvert le niveau de leadership Production, c'est là que j'ai déversé ma réserve d'énergie apparemment infinie. J'étais capable de travailler de longues heures et j'ai adoré l'affirmation que les autres m'ont donnée pour mon éthique de travail et ma productivité. Des mots tels que « Comment pouvez-vous accomplir autant ? » étaient de la musique à mes oreilles. Ce n'est qu'après avoir quitté une organisation que la musique s'est arrêtée. J'ai réalisé que dès que ma touche personnelle n'était plus portée sur une tâche ou un effort particulier, elle n'était plus soutenue. En conséquence, bon nombre des choses que j'ai construites ont cessé de prospérer ou, dans certains cas, même d'exister après mon départ. J'avais raté le test de leadership!

Cela m'a vraiment fait perdre la tête. L'auteur et ami Ken Blanchard dit : « Le test de votre leadership n'est pas ce qui se passe lorsque vous êtes là, mais ce qui se passe lorsque vous n'êtes pas là. » Je me demandais quel était le secret. Pourquoi certaines organisations ont-elles continué à réussir

après le départ de leurs dirigeants alors que d'autres se sont effondrées ?

J'ai commencé à acquérir des connaissances en matière de leadership dans un endroit improbable. Un soir, Margaret et moi sommes allés dans un cirque, et dans le ring central se trouvait un homme qui commençait à faire tourner une assiette au bout d'un bâton. (Si vous êtes de ma génération, vous avez peut-être vu cela dans une émission de variétés.) Après avoir fait tourner cette première assiette, il a commencé à faire tourner une autre assiette sur un deuxième bâton. Puis un autre et un autre et encore un autre jusqu'à ce qu'il ait six assiettes qui tournent. Pendant les minutes suivantes, il se précipita de bâton en bâton, faisant tourner les assiettes pour qu'aucune d'entre elles ne perde son élan et ne tombe. Plus les assiettes tournaient, plus il courait vite pour les empêcher de tomber.

> Tout d'un coup, j'ai réalisé : c'était moi ! Je faisais tout moi-même et tant que je courais vite, je pouvais tout tenir ensemble. Mais dès que je m'arrêtais, tout s'écroulait autour de moi. En ne formant personne d'autre à assumer les responsabilités du leadership, je m'épuisais et limitais le potentiel de mon organisation. Quelle erreur. C'est à ce moment-là que j'ai fait du développement des autres une priorité dans mon organisation. Cela a révolutionné mon leadership et a eu un impact incroyable sur toutes les organisations que j'ai dirigées.

> Je pense que beaucoup d'entre nous viennent d'un paradigme selon lequel le leader est connecté à tout ce qui est important dans une organisation. Les auteurs James A. Belasco et Ralph C. Stayer comparent cet état d'esprit à celui d'un troupeau de buffles, où tout le monde attend pour voir ce que pense et veut faire le chef des buffles. Au lieu de cela, soutiennent-ils, les organisations efficaces doivent ressembler moins à des troupeaux de buffles qu'à des troupeaux d'oies, volant en formation en V et partageant la charge. Leur livre Flight of the Buffalo déclare : Plutôt que l'ancien paradigme de leadership tête-buffle, j'ai développé un nouveau paradigme de leadership tête-oie. Conçu dans le creuset de l'expérience de leadership en temps réel, ce paradigme s'articule autour des principes de leadership suivants :

• Les dirigeants transfèrent la propriété du travail à ceux qui l'exécutent
• Les dirigeants créent un environnement propice à l'appropriation dans lequel chacun veut être responsable.
• Les dirigeants coachent le développement des capacités personnelles.
• Les dirigeants apprennent vite eux-mêmes et encouragent les autres à apprendre aussi rapidement.[3]

Lorsque les dirigeants adoptent ce type d'approche, chacun a le potentiel de diriger, du moins dans certains domaines et capacités.

Si vous n'avez pas fait du développement des leaders une priorité dans le passé, permettez-moi de vous encourager à le faire maintenant. Cela demandera du temps et de l'engagement, mais vous pouvez le faire. Si vous avez réussi à diriger les niveaux 1, 2 et 3, vous avez le potentiel de passer au niveau 4. Cela vous obligera à passer de l'action au développement. Cela vous demandera de croire aux gens. Et cela vous obligera à partager la charge. Mais si vous désirez changer d'orientation et vous mettre au travail, vous pouvez le faire. N'oubliez jamais que le leadership est l'art d'aider les gens à passer de ce qu'ils sont censés être à ce qu'ils devraient être.

Stephen Covey observe : « Les personnes et les organisations ne grandissent pas beaucoup sans délégation et sans travail accompli du personnel, car ils sont limités aux capacités du patron et reflètent à la fois les forces et les faiblesses personnelles. » Ne vous permettez pas de devenir le couvercle de votre organisation. Donnez-lui les meilleures chances d'avoir un avenir radieux en développant d'autres leaders.

Ne vous permettez pas de devenir le couvercle de votre organisation. Donnez-lui les meilleures chances d'avoir un avenir radieux en développant d'autres leaders.

3. Le développement des personnes permet aux autres de s'acquitter de leurs responsabilités de leadership

De nombreux dirigeants deviennent un couvercle pour leurs équipes ou organisations. Le couvercle typique est la personne qui ne peut pas diriger mais qui possède une position de leadership. C'est le principe de Peter qui se joue, où les gens s'élèvent au niveau de leur incompétence. Parce qu'ils ne peuvent pas responsabiliser et motiver les gens, leur domaine de responsabilité en souffre et leurs collaborateurs ne vont nulle part. Mais il existe un autre type de personne qui met également un voile sur ceux qu'elle dirige : la personne compétente qui ne partage pas la responsabilité.

Le développement des personnes, de par sa nature même, partage la responsabilité de faire avancer les choses. Je dis cela parce que le développement des personnes ne se limite pas à l'enseignement. Ça se transforme. Cela invite les gens à

participer au processus de leadership, car beaucoup de choses ne peuvent être apprises que par l'expérience. L'histoire fournit de nombreux exemples de personnes dont le plus grand don a été de racheter, d'inspirer, de libérer et de nourrir les dons des autres. John Quincy Adams a déclaré : « Si vos actions incitent les autres à rêver davantage, à apprendre davantage, à faire plus et à devenir plus, vous êtes un leader. » Lorsque vous confiez à quelqu'un des responsabilités et de l'autorité, non seulement il apprend, mais il commence également à assumer ses responsabilités de leadership. Cette action transforme les personnes et les organisations.

Lorsque les dirigeants établis se concentrent sur le développement des personnes et donnent aux autres les moyens de diriger, tout le monde y gagne. Le premier bénéfice vient aux personnes dirigées. Lorsque de nouveaux leaders sont formés, ils s'améliorent dans ce qu'ils font et aident tous ceux qui travaillent avec eux à faire de même. Lorsque ces nouveaux dirigeants commencent à établir des relations avec leurs collaborateurs au niveau 2, ils les traitent mieux et l'environnement de travail s'améliore. Lorsqu'ils maîtrisent le niveau 3, ils deviennent plus productifs.

Le deuxième avantage vient à l'organisation. Avec l'ajout d'un plus grand nombre de bons leaders, les efforts actuels de l'organisation s'améliorent. Chaque leader développé ajoute plus de puissance à l'organisation. Et l'élargissement du

leadership de l'organisation lui donne également la capacité d'étendre son territoire et de lancer de nouvelles initiatives.

Le bénéfice final revient aux dirigeants qui assurent le développement, car les nouveaux dirigeants aident à partager la charge. Tous les dirigeants ressentent le poids de la responsabilité de diriger. Ils comprennent que les dirigeants sont censés produire quoi qu'il arrive. Ils se sentent responsables envers l'organisation et leurs dirigeants de réaliser la vision. S'il y a des actionnaires, ils se sentent responsables envers eux de réaliser des bénéfices. Ils se sentent responsables envers les personnes qu'ils dirigent. Ils veulent les aider à réussir. Et ils savent que les emplois des gens sont en fin de compte en jeu.

L'un des principes que j'enseigne est que tout dépend du leadership. La plupart des gens appliquent ce concept à la productivité. Mais cela s'applique aussi à la responsabilité. Lorsque j'étais propriétaire de trois entreprises, je ressentais chaque jour le poids de mes responsabilités de leadership. J'étais responsable de la direction que prenaient les entreprises, des valeurs que nous établissions et du succès financier des organisations. Tout dirigeant qui assume de nombreuses responsabilités dans une organisation ressent ce poids. (Quiconque ne le ressent pas doit examiner ses motivations, car il se peut qu'il prenne sa responsabilité trop à la légère.)

Au fur et à mesure que vous développez les gens et qu'ils commencent à partager la charge du leadership, il est important que vous leur donniez les bonnes attentes. Faites-leur savoir que vous êtes responsable envers eux, mais pas à leur égard. J'entends par là que vous assumerez la responsabilité de fournir des formations, de fournir des outils, d'offrir des opportunités et de créer un environnement propice à leur développement. Ils doivent assumer la responsabilité de leur croissance à travers leurs choix, leur attitude et leur engagement. S'ils ne le font pas, vous paierez leur échec avec eux, mais c'est un risque qui vaut la peine d'être pris car les avantages s'ils réussissent sont très importants. Et quand cela fonctionne et que les gens saisissent l'opportunité de grandir et de diriger, c'est fantastique.

La philanthrope Melinda Gates a compris cette dynamique très tôt. Dans son discours d'adieu à l'Académie des Ursulines en 1982, elle a déclaré : « Si vous réussissez, c'est parce que quelque part, à un moment donné, quelqu'un vous a donné une vie ou une idée qui vous a mis dans la bonne direction. » Cela est vrai pour nous tous. Aucun leader n'est autodidacte. Tout le monde a été lancé par quelqu'un d'autre. C'est un cadeau. Notre cadeau en retour est d'assumer nos responsabilités et de faire de notre mieux pour diriger les autres avec efficacité et intégrité.

« Si vous réussissez, c'est parce que quelque part, parfois, quelqu'un vous a donné une vie ou une idée qui vous a mis dans la bonne direction.

—Melinda Gates

Farzin Madjidi, professeur de leadership à l'Université Pepperdine, affirme : « Nous avons besoin de dirigeants qui responsabilisent les gens et créent d'autres dirigeants. Il ne suffit plus qu'un manager s'assure que tout le monde a quelque chose à faire et qu'il produit. Aujourd'hui, tous les employés doivent « adhérer » et s'approprier tout ce qu'ils font. Pour favoriser cela, il est important que les employés prennent les décisions qui les affectent le plus directement. C'est ainsi que sont prises les meilleures décisions. C'est l'essence de l'autonomisation. Ce qu'il décrit est un leadership de niveau 4 : un leadership qui permet aux autres de partager la charge. Dans les organisations saines dirigées par des leaders de niveau 4, des récompenses sont accordées pour responsabiliser les autres, et non pour les écraser.

Si vous souhaitez améliorer une organisation, améliorez ses dirigeants. Si vous voulez développer une organisation, faites grandir ses dirigeants. Lorsque vous augmentez le

nombre de leaders que vous avez et que vous améliorez les leaders que vous avez, le potentiel de l'organisation augmente considérablement.

4. Le développement des personnes permet au leader de diriger à plus grande échelle

De nombreux dirigeants ne veulent pas partager la responsabilité avec d'autres parce qu'ils ne veulent rien perdre de leur pouvoir. Mais lorsque vous partagez le leadership avec d'autres, cela ne vous enlève rien. Au lieu de cela, cela vous donne en réalité quelque chose que vous ne pouvez obtenir qu'en développant les autres : cela vous redonne du temps. À mesure que vous développez les gens et leur donnez les moyens de diriger, leurs territoires s'étendent, tout comme le vôtre. Mais vous êtes également libre de faire des choses plus importantes, dont les plus importantes sont souvent de réfléchir, d'imaginer et d'élaborer des stratégies.

Les dirigeants ont toujours besoin de plus de temps de réflexion de qualité. Pourtant, comme la plupart des dirigeants ont un penchant pour l'action, ils ne l'ont souvent pas. Au fur et à mesure que vous formez d'autres leaders et que vous leur donnez les moyens de diriger, ils assument un travail qui était le vôtre, et vous pouvez utiliser ce temps pour faire passer votre équipe ou votre organisation au niveau supérieur.

Tout le monde en profite.

Il est souvent difficile de confier la responsabilité d'une tâche à d'autres, surtout si vous pensez qu'ils ne feront pas un travail aussi bon que vous. Mais ce n'est pas une excuse. Vous ne pouvez pas devenir un leader efficace de niveau 4 à moins d'être prêt à abandonner certaines de vos responsabilités. Alors, quelle est la bonne règle de base pour transférer la propriété d'une responsabilité de leadership à quelqu'un d'autre ? J'utilise la règle des 80 %. Si un membre de mon équipe peut accomplir une de mes tâches à 80 % aussi bien que moi (ou mieux), alors je lui en donne la responsabilité. Si vous voulez être un leader efficace, vous devez passer du perfectionniste au pragmatique.

Si vous voulez être un leader efficace, vous devez passer du perfectionniste au pragmatique.

5. Le développement des personnes procure un grand épanouissement personnel

Dans son livre Man, The Manipulator, Everett Shostrom cite un enseignant qui a appris le secret pour toucher les gens et changer leur vie :

> J’ai ressenti un grand soulagement lorsque j’ai commencé à comprendre qu’un jeune avait besoin de plus qu’un simple sujet. Je connais bien les mathématiques et je les enseigne bien. Avant, je pensais que c'était tout ce que j'avais à faire. Maintenant, j'enseigne aux enfants, pas aux mathématiques. J'accepte le fait que je ne peux réussir que partiellement avec certains d'entre eux. Quand je n’ai pas besoin de connaître toutes les réponses, il me semble avoir plus de réponses que lorsque j’essayais d’être un expert. Le jeune qui m’a vraiment fait comprendre cela était Eddie. Je lui ai demandé un jour pourquoi il pensait qu'il allait tellement mieux que l'année dernière. Il a donné du sens à ma toute nouvelle orientation. "C'est parce que je m'aime bien maintenant quand je suis avec toi", dit-il.[4]

La plus grande satisfaction dans la vie vient de donner aux autres. Nous sommes plus épanouis lorsque nous nous oublions et nous concentrons sur les autres. Et ce qui est vraiment merveilleux, c’est que lorsque nous ajoutons le don provenant du développement des personnes du niveau 4 aux relations solides que nous avons développées au niveau 2, la proximité et la chaleur qui en résultent peuvent fournir les expériences les plus riches de nos vies. Nous sommes souvent les plus proches des gens lorsque nous les aidons à grandir.

Mes meilleurs amis sont ceux qui ont fait ressortir le meilleur de moi et ceux que j'ai essayé d'aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. Notre parcours de croissance a été rempli de rires et de larmes, de victoires et de pertes, d'espoirs et de blessures, de questions et de réponses. Je chéris les notes que j'ai reçues de personnes qui partagent généreusement avec moi le mérite de leur croissance et de leur succès.

« La victoire a bien plus de sens lorsqu'elle vient non seulement d'une seule personne, mais aussi des réalisations communes de plusieurs. L'euphorie dure lorsque tous les participants dirigent avec leur cœur, gagnant non seulement pour eux-mêmes mais aussi les uns pour les autres. »

-Howard Schultz

Howard Schultz, fondateur de Starbucks, a déclaré : « La victoire est bien plus significative lorsqu'elle vient non seulement d'une seule personne, mais des réalisations conjointes de plusieurs. L'euphorie dure lorsque tous les participants dirigent avec leur cœur, gagnant non seulement

pour eux-mêmes mais aussi les uns pour les autres. » C’est une bonne description de ce que je ressens envers les personnes les plus proches de moi dans la vie : ma famille et mon entourage. Hier soir, j'ai dîné avec un groupe d'entre eux, que j'ai tous développés d'une manière ou d'une autre. Nous avons ri, partagé des photos, raconté des histoires et échangé des idées. La soirée est passée trop vite.

Mark et Stéphanie Cole étaient là. J'ai assisté à leur cérémonie le jour de leur mariage. Aujourd’hui, des années plus tard, Mark est devenu mon homme et mon confident. Je lui accorde de nombreux projets qui nécessitent l’attention d’un bon leader. Stéphanie lui permet librement de voyager avec moi chaque fois que j'en ai besoin. Quel cadeau. Que ferais-je sans eux ?

David et Lori Hoyt étaient là. David gère toutes mes allocutions avec beaucoup de soin et de professionnalisme, me représentant si bien auprès de tant de personnes. Lori m'exprime son amour et son soutien à chaque fois que je suis avec elle.

Charlie et Stéphanie Wetzel étaient là. Charlie m'a aidé à écrire pendant plus de dix-sept ans. Avec plus de 20 millions de livres vendus, je reconnais qu’il est devenu le plus grand influenceur parmi les autres membres de mon entourage. Stéphanie est Mme Social Media. Elle gère mon blog ainsi que mes comptes Twitter et Facebook. Certains acteurs du secteur de l’édition lui

attribuent une grande partie du succès récent de mes livres.

Et enfin, Patrick et Linda Eggers étaient là. Patrick était membre de mon conseil d'administration. C'est un bon ami depuis plus de trente ans. Il est assez grand pour être mon garde du corps et assez intelligent pour avoir autrefois travaillé comme un véritable spécialiste des fusées. Linda est mon assistante depuis quinze ans. Elle a été une grande amie pour ma femme, Margaret, et pour moi. Linda sait ce que je pense avant d'y penser, et elle s'occupe de tout pour nous.

En regardant autour de la table hier soir, j'ai pensé à trois choses : Premièrement, ces personnes que j'ai aidé à développer m'ont vraiment fait grandir. Au début, je les ai aidés plus qu'eux ne m'ont aidé. Aujourd'hui, ils m'aident plus que je ne les aide. Il y a un énorme retour dans le développement des personnes ! Deuxièmement, ce sont de vrais amis. Nos meilleurs moments sont quand nous sommes ensemble. En 2010, nous sommes tous allés ensemble en Israël et nous nous sommes bien amusés. Le voyage de la vie n'était pas destiné à être parcouru seul. Je suis reconnaissant de pouvoir voyager une grande partie avec eux. Troisièmement, mon plus grand épanouissement ne vient pas des livres que j'ai écrits, des entreprises que j'ai créées ou de la reconnaissance que j'ai reçue. Mon

plus grand épanouissement vient des personnes que j'aime, et notamment de celles que j'ai aidé à développer.

« Le but de la vie n’est pas de gagner. Le but de la vie est de grandir et de partager. Lorsque vous repensez à tout ce que vous avez fait dans la vie, vous tirerez plus de satisfaction des plaisirs que vous avez apportés à la vie des autres que des moments où vous les avez surpassés et vaincus.

—Harold Kushner

Le rabbin Harold Kushner a affirmé : « Le but de la vie n’est pas de gagner. Le but de la vie est de grandir et de partager. Lorsque vous repensez à tout ce que vous avez fait dans la vie, vous tirerez plus de satisfaction des plaisirs que vous avez apportés à la vie des autres que des moments où vous les avez surpassés et vaincus. C'est une grande sagesse. Aider les autres à grandir et à se développer apporte beaucoup de joie, de satisfaction et d’énergie à un leader. Si vous parvenez à

atteindre le niveau 4 en tant que leader, vous créerez un sentiment de communauté où les victoires sont célébrées, la gratitude est évidente et la loyauté est partagée. Le niveau 4 est le plus doux de tous les niveaux qu'un leader puisse atteindre.

Les inconvénients du développement humain

Diriger au niveau 4 nécessite des niveaux élevés de maturité et de compétence

Il y a une raison pour laquelle de nombreux leaders ne développent pas leurs collaborateurs. Ce n'est pas facile! Et rien ne garantit que cela fonctionnera. Chaque dirigeant a des histoires horribles d'investissements dans les autres qui ont mal tourné. Vous vous déversez sur certaines personnes et rien ne se passe. Certains prennent sans rien donner en retour.

D'autres font des efforts mais sont loin de répondre à vos attentes. Et parfois, vous donnez le meilleur de vous-même à quelqu'un, il s'avère être une star absolue, puis il part et rejoint une autre organisation ! Qu'est-ce qui peut être pire que ça ? Eh bien, que diriez-vous de ne pas les former et de les laisser rester ? Si vous y réfléchissez bien, vous n'avez qu'un seul excellent choix en tant que leader si vous voulez diriger jusqu'au bout de votre potentiel ; vous devez investir dans vos collaborateurs.

Le développement des personnes nécessite un niveau de maturité très élevé. Cela nécessite également un très haut niveau de compétence. Cela peut créer des problèmes pour certains dirigeants et en empêcher beaucoup d'autres d'y donner suite. Voici les principales causes de pannes au niveau 4 :

1. L'égocentrisme peut amener les dirigeants à négliger le développement des personnes

La maturité est la capacité de penser au-delà de soi-même, de voir les choses du point de vue des autres et de placer leurs besoins avant les vôtres. L'égoïsme empêche les gens d'atteindre ce niveau de maturité.

Mon ami Gerald Brooks dit : « Lorsque vous devenez un leader, vous abandonnez le droit de penser à vous-même. » Devenir un leader de niveau 4 nous oblige à reconnaître que nous avons désormais l'autorité de servir les gens d'une manière particulière et que nous devons exercer cette capacité. Vous ne pouvez pas faire cela si vous avez une attitude égoïste.

> **"Quand vous devenez un leader, vous abandonnez le droit de penser à vous-même."**
>
> **—Gérald Brooks**

Si vous souhaitez diriger au niveau 4, vous devez concentrer 80 % de votre attention sur les autres et les aider à grandir, à apprendre et à réussir. Si vous vous concentrez toujours sur vous-même et sur ce que vous voulez, alors les gens deviennent un obstacle à vos objectifs. On considère que leurs besoins interfèrent avec vos objectifs. Et vous passez la plupart de votre temps à être déçu par les autres parce qu'ils ne font pas partie de votre agenda égoïste et vous laissent toujours tomber.

L'expert en leadership et auteur Max Depree déclare : « Le leader est le serviteur qui élimine les obstacles qui empêchent les gens de faire leur travail. » Quelle belle description. Ce genre d'état d'esprit de niveau 4 nécessite de la maturité. Cela signifie venir travailler chaque jour en plaçant les autres au premier plan dans nos pensées et nos actions. Cela signifie se demander : « À qui puis-je ajouter de la valeur aujourd'hui ? » et "Que puis-je faire pour les autres?" Ce n'est pas l'état d'esprit d'un leader immature. C'est l'état d'esprit d'un développeur de personnes.

« Le leader est le serviteur qui élimine les obstacles qui empêchent les gens de faire leur travail. » —*Max Depree*

Donc, si vous voulez passer au leadership de niveau 4, surmontez votre égoïsme, sortez de vous-même et adoptez l'attitude du conférencier et maître vendeur Zig Ziglar, qui a dit : « Si vous aidez les autres à obtenir ce qu'ils veulent, ils le feront et vous aiderons à obtenir ce que vous voulez.

2. L'insécurité peut amener les dirigeants à se sentir menacés par le développement des personnes

Mon ami Wayne Schmidt, vice-président du Wesley Seminary de l'Indiana Wesleyan University, m'a dit un jour : « Aucune compétence personnelle ne peut compenser l'insécurité personnelle. » Il a tellement raison. Les dirigeants peu sûrs d'eux se sabotent continuellement eux-mêmes et sabotent les autres. Et parce qu'ils s'inquiètent de leur position et de leur

statut, ils ont du mal à investir dans les autres. Pourquoi? Parce qu'ils ont peur que quelqu'un prenne leur place. Pour cette raison, les leaders qui ne gèrent pas leurs insécurités et ne les surmontent pas atteignent rarement le niveau 4 en tant que leaders.

« Aucune compétence personnelle ne peut compenser l'insécurité personnelle. » — *Wayne Schmidt*

Si vous pensez que vos insécurités peuvent vous empêcher d'accéder au niveau de leadership du développement des personnes, alors soyez prêt à effectuer un travail dans les trois domaines suivants :

Ego

Les dirigeants honnêtes avec eux-mêmes savent qu'ils n'ont pas toutes les réponses. Ils reconnaissent que le succès vient toujours des contributions combinées de tous les membres d'une équipe. Le succès vient lorsque les gens travaillent ensemble, chacun jouant son rôle. Et pour cette

raison, ils n'essaient pas de répondre eux-mêmes à toutes les questions. Ils n'essaient pas de prendre toutes les décisions. Ils voient la victoire comme un effort de collaboration. Et leur objectif n'est pas d'amener les autres à avoir une meilleure opinion d'eux. Il s'agit d'amener leurs gens à avoir une plus grande estime d'eux-mêmes.

Comment savoir si votre ego pourrait entraver votre capacité à passer au niveau 4 ? Pensez à ce qui se passe lorsque vous rencontrez votre équipe.

- Les membres de votre équipe partagent-ils librement leurs pensées et leurs idées ?
- Les meilleures idées sont-elles rarement vos idées ?
- Si vous apportez souvent des idées, la discussion passe-t-elle rapidement de votre idée à la meilleure idée – et vous en êtes satisfait ?

Qu'en est-il lorsque votre équipe joue?

- Lorsque votre équipe réussit, les autres membres de l'équipe obtiennent-ils la majorité du crédit ?
- Existe-t-il un sentiment de fierté partagé à l'égard du travail accompli ?
- Lorsque les choses tournent mal, acceptez-vous personnellement la plus grande part de responsabilité ?

Si vous pouvez honnêtement répondre oui à ces questions, l'ego n'est peut-être pas un problème. Si vous avez

répondu non à plusieurs de ces questions, méfiez-vous. Vous devrez peut-être gérer votre ego. Des environnements de travail positifs dirigés par des leaders sécurisés permettent aux membres de l'équipe d'obtenir le mérite. Les leaders de niveau 4 éprouvent une véritable joie dans la réussite des autres. Quand les autres brillent, eux aussi.

Contrôle

L'auteur Tom Peters a observé : « Il n'y a rien de plus inutile que la personne qui dit à la fin de la journée : « Eh bien, j'ai passé la journée sans faire d'erreurs. » » Pourquoi quelqu'un aurait-il ce genre d'objectif ? Parce qu'ils ont peur de faire des erreurs. De nombreux travailleurs précaires essaient d'éviter de commettre des erreurs en faisant le moins possible ou en essayant de faire profil bas. Les dirigeants peu sûrs d'eux traitent souvent le problème différemment. Ils comptent sur le contrôle. Ils pensent qu'en microgérant leurs collaborateurs, ils peuvent les empêcher de commettre des erreurs.

Malheureusement, les dirigeants contrôlants ne comprennent pas que le progrès ne vient qu'en prenant des risques et en commettant des erreurs. Ils feraient mieux de suivre les conseils de quelqu'un comme Chuck Braun, d'Idea Connections Systems, qui a développé le concept de « quota d'erreurs ». Lorsqu'il forme des gens, il dit aux étudiants qu'il s'attend à ce qu'ils fassent trente erreurs par séance de

formation. Braun dit qu'il peut presque entendre les soupirs de soulagement dans la salle alors que les gens se détendent et commencent à participer.

Les bons leaders vont de l'avant, innovent et commettent des erreurs. Et ils attendent la même chose de leur peuple. Les auteurs James M. Kouzes et Barry Z. Posner le disent ainsi :

« Les leaders sont des pionniers, des gens prêts à s'aventurer vers l'inconnu. Ce sont des gens prêts à prendre des risques, à innover et à expérimenter afin de trouver de nouvelles et meilleures façons de faire les choses. Pour réussir en tant que leader au niveau 4, vous devez adopter cette attitude et renoncer à contrôler les autres.

Puisque vous ne pouvez pas éviter les erreurs, pourquoi ne pas adopter une attitude dans laquelle vous et votre équipe en tirez des leçons ? De toute façon, c'est la seule manière pour quiconque de réellement profiter de ses erreurs.

Alors n'essayez pas de mettre les gens dans une boîte. Essayez de les aider à tirer le meilleur parti de leurs échappés, échecs et échecs. Comme l'a dit Jack Welch, ancien PDG de General Electric : « Le rôle d'un leader n'est pas de contrôler les gens ou de rester au courant des choses, mais plutôt de guider, de dynamiser et d'exciter. » C'est ce que font les leaders de niveau 4.

« Le rôle d'un leader n'est pas de contrôler les gens ou de rester au courant des choses, mais plutôt de guider, de dynamiser et d'exciter. » —*Jack Welch*

Confiance

Différents leaders perçoivent la confiance de différentes manières. Les dirigeants sécurisés y voient le ciment qui maintient les relations ensemble et fait fonctionner les entreprises. Stephen M. R. Covey, auteur de The Speed of Trust, affirme que la confiance produit de la vitesse car elle nourrit la collaboration, la loyauté et, en fin de compte, les résultats. Comparez cela avec les propos d'Al Neuharth, ancien PDG de la chaîne de journaux américaine Gannett et auteur de Confessions of an S.O.B. Il a écrit : « Maintenant que j'étais au sommet, je savais que les autres voudraient me

renverser… Je crois qu'il faut pratiquer la règle d'or du S.O.B. : attendez-vous à ce que les autres vous fassent ce que vous leur feriez. » Je ne sais pas pour vous, mais je ne veux pas vivre avec ce genre d'attitude.

Les dirigeants peu sûrs d'eux n'accordent pas leur confiance aux autres et n'engendrent pas non plus la confiance des autres. En conséquence, ils n'investissent pas dans les autres. Et ils ne deviennent pas des leaders de niveau 4. En tant que leader, vous ne devez jamais prendre la confiance pour acquise. Ce n'est que lorsque vous le perdez que vous en comprenez vraiment la valeur. Ma fille Elizabeth a appris cela au lycée lorsqu'elle était pom-pom girl. Parce qu'Elizabeth était petite, elle volait. Cela signifie qu'elle était toujours soit au sommet de leur pyramide, soit projetée haut dans les airs. Avec un abandon audacieux, elle s'envolerait. Comment a-t-elle pu prendre de tels risques ? Confiance. Elle s'était entraînée avec ses coéquipières pendant des heures, après avoir été projetée et rattrapée en toute sécurité des centaines de fois. Puis, au cours de sa dernière année, une coéquipière inattentive l'a ratée et l'a laissée tomber sur un lancer. Elle n'était plus la même après ça. Dès lors, elle connaît des moments d'hésitation à chaque fois qu'elle est projetée.

Si vous souhaitez devenir un leader du développement des ressources humaines, vous devez accorder votre confiance aux autres et gagner leur confiance en retour. Il n'y a pas d'autre moyen de réussir au niveau 4.

3. La myopie peut empêcher les dirigeants de voir la nécessité du développement des personnes

Combien de fois avez-vous pensé à donner quelque chose à faire à quelqu'un et avez-vous plutôt pensé : « C'est plus facile de le faire moi-même ? Je parie que vous l'avez fait souvent. Pourquoi? Parce que c'est plus facile. Faire un travail soi-même est toujours plus rapide et plus facile que de demander à d'autres personnes de le faire. Mais c'est une réflexion à court terme ! Pour devenir développeur de personnes, vous devez être prêt à adopter une mentalité à long terme. Si vous payez le prix en amont, le retour est excellent en back-end. Au niveau 4, la question n'est pas « Que pouvez-vous faire ? La question est « Qui pouvez-vous développer ? » Investir dans les gens demande beaucoup de temps et d'énergie.

Pour devenir développeur de personnes, vous devez être prêt à adopter une mentalité à long terme.

La myopie, comme l'égoïsme et l'insécurité, est un autre signe d'immaturité chez un leader. Le développement des

personnes nécessite une réflexion globale. Il faut de la patience. Aider une autre personne à devenir un leader compétent prend presque toujours plus de temps que vous ne le pensez et est plus difficile que vous ne le pensez. Vous devez le faire de toute façon. Sinon, vous limitez le potentiel de vous-même, de vos collaborateurs et de votre organisation.

4. Le manque d'engagement peut empêcher les dirigeants d'effectuer le dur travail de développement des personnes

Presque n'importe qui peut diriger les autres sur le plan positionnel. De nombreuses personnes peuvent diriger les autres sur le plan relationnel. Peu de personnes peuvent être productives et constituer une équipe pour atteindre des objectifs. Mais très peu de gens sont à la fois capables et désireux de former d'autres personnes à devenir des leaders. C'est pourquoi la plupart des dirigeants ne font que diriger leurs partisans. Quiconque peut interagir avec les gens, produire personnellement et communiquer une vision est capable d'attirer des adeptes. Cependant, attirer, développer et diriger d'autres leaders est beaucoup plus difficile. Et la plupart des dirigeants ne sont pas disposés à déployer les efforts considérables que cela demande et à consentir les sacrifices nécessaires pour y parvenir.

Dans les organisations que j'ai dirigées, le développement des personnes a été une priorité élevée. Je dis aux dirigeants qui travaillent pour moi : « Votre travail consiste à vous débarrasser de votre travail. » J'entends par là que je veux que les dirigeants sachent comment faire leur travail avec le plus haut niveau d'excellence, recruter une équipe, la développer, modéliser le leadership, trouver un successeur potentiel, former et développer cette personne et lui donner les moyens de conduire à leur place. Lorsque les gens font cela, ils ont perdu leur emploi et sont prêts à passer au prochain emploi.

C'est une barre d'attente très élevée pour les dirigeants. Dans certaines organisations, les dirigeants ne peuvent même pas accomplir le travail par eux-mêmes, et encore moins nommer quelqu'un d'autre pour le faire. Mais c'est ce que requiert le leadership de niveau 4. Dans mon monde de leadership, le développement des personnes est l'objectif de chaque leader que j'emploie. Et s'ils ne veulent pas ou ne sont pas capables de se débarrasser de leur travail, je devrai peut-être leur retirer le travail et le confier à quelqu'un d'autre qui le peut. L'objectif de mes dirigeants n'est donc jamais de conserver leur emploi. La question qui leur est posée est la suivante : « Allez-vous le perdre en développant les autres ou le perdrez-vous parce que vous n'avez pas développé les autres ? » C'est toujours le choix du leader.

Mon organisation à but non lucratif EQUIP existe pour aider les dirigeants des pays du monde entier à former des

personnes capables de diriger au niveau 4. Tous les six mois, EQUIP envoie deux formateurs associés sur un site pour former des dirigeants. Pendant deux jours, ils présentent aux dirigeants autochtones du matériel de formation dans le cadre d'une conférence, les équipant ainsi au leadership. A la fin de la conférence, ces leaders reçoivent du matériel de formation dans leur propre langue qu'ils peuvent reprendre et utiliser pour former des leaders potentiels dans leur sphère d'influence. Ils reçoivent également des livres supplémentaires pour les aider à continuer à progresser pendant ces six mois entre les sessions avec les formateurs associés d'EQUIP. Tant que ces dirigeants locaux s'engagent à former leurs propres collaborateurs et à devenir eux-mêmes des leaders de niveau 4, ils sont invités à s'engager dans le processus de formation d'EQUIP. EQUIP a ainsi pu former des millions de dirigeants à l'échelle internationale au cours de la dernière décennie.

Dans de nombreux pays où EQUIP travaille, ce concept semble à première vue étrange. De nombreux dirigeants, en particulier dans les pays en développement, ont une attitude très positionnelle et territoriale. Leur objectif est d'obtenir une position de pouvoir, d'attirer autant d'adeptes que possible et de faire tout ce qui est nécessaire pour conserver leur pouvoir. L'idée de se sacrifier en développant et en donnant aux autres les moyens de diriger est très contre-intuitive. Mais beaucoup comprennent. Ils le font. Et ils voient l'impact incroyable que le développement des personnes peut avoir. Elle transforme les

organisations et impacte même les cultures. Mais cela nécessite un haut niveau de sécurité et de compétences. Et cela nécessite un haut degré d'engagement.

Les meilleurs comportements au niveau 4

Comment développer les gens

Seuls les leaders peuvent former d'autres personnes à devenir des leaders. Une personne bien intentionnée sans connaissances ni expérience en matière de leadership ne peut pas former une autre personne à diriger. Les théoriciens qui étudient le leadership sans le pratiquer ne peuvent pas préparer quelqu'un à diriger, pas plus qu'un lecteur de livre de cuisine qui n'a aucune expérience en cuisine ne serait capable d'apprendre à quelqu'un à cuisiner.
Personne ne comprend vraiment le leadership tant qu'il ne l'a pas fait.
En d'autres termes…

Il faut un leader pour CONNAÎTRE un leader (recrutement et positionnement)

Il faut un leader pour MONTRER un leader (modélisation et Équipement)

Il faut un leader pour DÉVELOPPER un leader (développer, responsabiliser et mesurer)

À la lumière de cette vérité, mon objectif dans cette section sur le développement des personnes est de vous donner un chemin clair à suivre lorsque vous cherchez à développer d'autres personnes à diriger. Mon hypothèse est que vous dirigez déjà les gens quelque part d'une manière ou d'une autre. Si c'est le cas (ou l'avez déjà fait), les sept étapes suivantes auront du sens. Sinon, vous devrez acquérir de l'expérience en tant que leader aux niveaux 1, 2 et 3 avant d'être capable de mettre en œuvre ces meilleurs comportements de niveau 4.

Seuls les leaders peuvent former d'autres personnes à devenir des leaders.

Si vous souhaitez tirer le meilleur parti du développement des personnes et inciter les autres à diriger, suivez ces directives.:

1. Recrutement – Trouvez les meilleures personnes possibles

Le recrutement est la tâche première et la plus importante pour développer les personnes et créer des organisations gagnantes. L'entraîneur de football universitaire Bobby Bowden déclare : « Si vous recrutez les meilleurs joueurs et que vous les entraînez correctement, vous allez gagner. » Dans les sports

universitaires, les entraîneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui sont les meilleurs recruteurs. Vous ne pouvez pas développer des personnes sans potentiel, peu importe les efforts que vous y consacrez. Ainsi, les personnes que vous recrutez doivent posséder des capacités naturelles dans le domaine dans lequel elles doivent se développer, manifester le désir de grandir et être bien adaptées à l'organisation.

"Si vous recrutez les meilleurs joueurs et que vous les entraînez bien, vous allez gagner."—*Bobby Bowden*

La clé du succès en matière de recrutement est d'avoir une idée claire de qui vous recherchez. Il y a de nombreuses années, Charlie Grimm était le manager des Cubs de Chicago de la Ligue majeure de baseball. La conférencière Linda Ellerbee raconte comment, une saison, les Cubs avaient du mal à gagner des matchs parce qu'ils n'avaient pas de bons frappeurs. On raconte qu'un jour, Grimm a reçu un appel téléphonique d'un éclaireur excité, qui s'est enthousiasmé : «

Charlie, j'ai décroché le meilleur jeune lanceur du pays. Il a éliminé tous les hommes qui venaient au bâton. Vingt-sept d'affilée. Personne n'a même commis de faute jusqu'à ce que deux retraits soient éliminés au neuvième. Le lanceur est ici avec moi. Que dois-je faire ?

"Inscrivez le gars qui a commis la faute", répondit Grimm.

"Nous recherchons des frappeurs.

Cela peut paraître trop simpliste, mais c'est néanmoins vrai : il est plus facile de trouver quelque chose quand on sait ce que l'on cherche. Supposons que vous recherchiez un outil sur un établi en désordre. Si vous savez à quoi il ressemble, vous pouvez le trouver beaucoup plus rapidement et facilement que si vous ne le saviez pas. Si vous essayez de trouver une canette dans votre garde-manger, vous pouvez la trouver plus rapidement et plus facilement si vous connaissez sa couleur et sa taille. C'est la même chose pour les dirigeants potentiels. Si vous savez ce que vous cherchez, vos chances de le trouver augmentent astronomiquement. Recruter un non-leader pour le développer en leadership, c'est comme demander à un cheval de grimper à un arbre. Cela n'arrivera tout simplement pas. Si vous voulez un grimpeur potentiel, trouvez un écureuil. Si vous voulez un leader potentiel, trouvez quelqu'un qui possède les caractéristiques d'un bon leader.

Lorsque je recherche des leaders potentiels, j'utilise ce que j'appelle les quatre C :

Chimie

Commençons par le plus simple : il ne faut pas longtemps pour savoir si vous aimez les personnes qui postulent à un emploi ou demandent à être encadrées. Est-ce important de les aimer ? Absolument. Si vous n'aimez pas la personne, vous ne serez pas un mentor efficace pour elle. Il est très difficile de passer du temps avec les gens, d'être ouvert avec eux et d'investir en eux si vous ne les aimez pas et si vous voulez être avec eux.

Si vous envisagez sérieusement de recruter ou de promouvoir quelqu'un, demandez aux membres de votre équipe de passer du temps avec cette personne, de préférence dans un cadre social si possible. Après avoir côtoyé la personne, découvrez si votre équipe aime et aimerait travailler avec elle. Si ce n'est pas le cas, il se peut qu'il n'y ait pas une bonne adéquation. Le principe d'amitié, que je décris dans mon livre Winning with People, s'applique toujours : « Toutes choses étant égales par ailleurs, les gens travailleront avec des gens qu'ils aiment ; toutes choses n'étant pas égales, ils le seront quand même. La chimie compte.

Caractère

Un bon caractère rend la confiance possible. La confiance rend possible des relations solides. Des relations solides rendent le mentorat possible. Vous ne pourrez pas développer quelqu'un dont vous n'avez pas confiance.

Le caractère est ce qui comble le fossé entre savoir et faire. Il aligne les intentions et les actions. Cette cohérence est séduisante et elle est également essentielle à un leadership bon et crédible.

Si je soupçonne qu'une personne que j'envisage de recruter n'a pas un fort caractère, je n'y vais pas.

Un bon caractère rend la confiance possible. La confiance rend possible des relations solides. Des relations solides rendent le mentorat possible.

Jim Rohn a observé : « Les bonnes personnes sont trouvées, pas changées. » Il a déclaré qu'il était tombé sur un slogan d'une entreprise disant : « Nous n'apprenons pas aux gens à être gentils. Nous embauchons simplement des gens sympas. Il pensait que c'était un raccourci astucieux. C'est aussi un bon leadership. Si vous vous lancez dans une relation

de mentorat dans l’espoir de changer le caractère d’une personne, vous risquez d’être déçu.

« Les bonnes personnes se trouvent, elles ne changent pas. » — *Jim Rohn*

Capacité

Lors des séries éliminatoires de la NBA, j'ai entendu le commentateur et ancien joueur Charles Barkley faire la différence entre un joueur vedette et un joueur de soutien. "Les stars peuvent à tout moment répondre aux exigences nécessaires pour aider l'équipe", a expliqué Barkley. « Les joueurs de soutien peuvent parfois faire ça. » (C'est moi qui souligne.) Qu'est-ce qui détermine la différence entre ces deux types de joueurs ? La capacité

L'accomplissement au niveau 4 fait ressortir le meilleur des gens. La frustration consiste à essayer de faire ressortir ce qui n’est pas là. Si vous voulez développer les gens et les aider à devenir de bons leaders, vous ne devez pas demander ce

qu’ils aimeraient pouvoir donner, mais seulement ce qu’ils ont le potentiel de donner. Je n’ai pas toujours trouvé facile d’évaluer les capacités des autres. Cela a été particulièrement difficile pour moi lorsque j’ai commencé ma carrière de leader. Mais avec l’expérience, j’ai commencé à percevoir des schémas chez les gens.

Lorsque vous examinez les dirigeants potentiels, essayez d’évaluer leurs capacités dans les domaines suivants :

- Gestion du stress : leur capacité à résister et à surmonter la pression, l'échec, les délais et les obstacles
- Compétence : leur capacité à accomplir des tâches spécifiques
- Réflexion : leur capacité à être créatif, à élaborer une stratégie, à résoudre des problèmes et à s'adapter
- Leadership : leur capacité à rassembler des adeptes et à constituer une équipe
- Attitude : leur capacité à rester positif et tenace dans des circonstances négatives.

En tant que leader, votre objectif devrait être d'identifier quelle est leur capacité, de reconnaître ce qu'ils pensent être leur capacité, et de les motiver, de les mettre au défi et de les équiper de manière à ce qu'ils comblent l'écart entre les deux.

Contribution

Certaines personnes possèdent un facteur X. Ce sont des gagnants. Ils contribuent au-delà de leurs responsabilités professionnelles et améliorent les performances de tous les membres de leur équipe. Lorsque vous découvrez des personnes présentant ces caractéristiques, recrutez-les. C'est une joie de les développer, et tout ce que vous y mettez-vous revient composé.

L'une de ces personnes dans ma vie est Mark Cole, que j'ai mentionné précédemment. Il travaille avec moi depuis douze ans et a la réputation d'améliorer tout ce qu'il touche. Tous ceux qui travaillent avec lui sont plus performants grâce à son contact. Cela a été une joie de le développer grâce à son cœur de serviteur et à ses compétences supérieures. Quelle combinaison!

Un jour, alors que je déjeunais avec l'entraîneur Lou Holtz, il m'a dit avec un sourire : « J'ai eu de bons joueurs et j'ai eu de mauvais joueurs. Je suis un meilleur entraîneur avec de bons joueurs. Il en va de même avec les dirigeants. Si vous voulez être meilleur, recrutez de meilleurs joueurs. Si vous souhaitez former de meilleurs leaders, recrutez des personnes ayant du potentiel selon les Quatre C.

« J’ai eu de bons joueurs et j’ai eu de mauvais joueurs. Je suis un meilleur entraîneur avec de bons joueurs. — *Lou Holtz*

2. Positionnement : placer les bonnes personnes à la bonne position

Red Auerbach a remporté neuf championnats NBA en tant qu'entraîneur des Boston Celtics et seize championnats au total en tant qu'entraîneur, directeur général et président du front office. Peu de dirigeants sportifs se sont approchés de ses réalisations. Un jour, interrogé sur le succès de son équipe, Auerbach a déclaré :

Quand j’ai commencé à entraîner, les gens me disaient de mettre mes cinq meilleurs joueurs sur le terrain. Mais j’ai appris très tôt que ce n’était pas la clé du succès. Ce n’est pas en mettant les cinq meilleurs joueurs sur le terrain que nous allions gagner. Il s’agissait de mettre sur le terrain les cinq joueurs les plus capables de travailler ensemble. Nous avons

gagné des championnats parce que nous avons rassemblé les gens. Ils n'ont pas toujours été nos meilleurs joueurs.

En d'autres termes, il ne suffit pas de recruter de bons joueurs. Un leader doit comprendre comment ces joueurs s'intègrent le mieux à l'équipe et les y placer. Pour ce faire, il doit avoir une vision claire des forces et des faiblesses de chacun et comprendre comment elles correspondent aux besoins de l'équipe.

L'auteur Jim Collins a aidé beaucoup d'entre nous à comprendre ce principe. Dans son livre Good to Great, il écrit sur l'importance de placer les bonnes personnes aux bons sièges dans le bus. Les personnes qui réussissent trouvent leur place. Les dirigeants qui réussissent aident leurs collaborateurs à trouver la bonne place. Parfois, cela nécessite de déplacer les gens pour trouver où ils apportent la plus grande contribution. Parfois, cela signifie essayer et échouer. En tant que leader, vous devez prendre tout cela avec calme. Positionner correctement les gens est un processus, et vous devez le traiter de cette façon. Mais si vous ne le faites pas, vous n'aiderez jamais votre peuple à atteindre son potentiel, et vous ne créerez pas non plus une équipe de calibre championnat, comme l'a fait Red Auerbach.

3. Modéliser : montrer aux autres comment diriger

Un jour, j'ai lu l'histoire d'une femme qui avait emmené son jeune fils voir le leader indien Mahatma Gandhi. « Mahatma », a-t-elle demandé, « s'il vous plaît, dites à mon petit garçon d'arrêter de manger du sucre. » « Revenez dans trois jours », dit Gandhi.

Trois jours se sont écoulés et la femme est revenue avec son fils.

« Jeune garçon, arrête de manger des bonbons. Ils ne sont pas bons pour vous », dit Gandhi au petit garçon.

Perplexe, la femme a demandé : « Pourquoi nous avez-vous demandé de partir et de revenir dans trois jours ? Je ne comprends pas."

« Je vous ai demandé de revenir avec le garçon dans trois jours », répondit le chef, « parce qu'il y a trois jours, moi aussi, je mangeais des bonbons. Je ne pouvais pas lui demander d'arrêter de manger des sucreries tant que je n'avais pas arrêté d'en manger. »[5]

J'ai déjà écrit sur l'importance de modéliser ce que vous voulez voir chez les autres, je n'en dirai donc pas beaucoup plus ici. Cependant, alors que je pense au développement des autres, voici les choses que je crois que je dois modéliser avec intégrité afin d'aider les gens à se développer au niveau 4 :

Authenticité – C’est le fondement du développement des personnes.
Servitude – C’est l’âme du développement des personnes.
Croissance – C’est la mesure du développement des personnes.
Excellence : c'est la norme pour le développement des personnes.
Passion – C’est le carburant du développement des personnes.
Succès – C’est le but du développement des personnes.

Et permettez-moi de mentionner encore une chose : en discutant du niveau 3, où vous vous concentrez sur la production, j'ai mentionné à quel point il est important de ne pas négliger les relations de niveau 2.

De même, lorsque vous vous concentrez sur le développement des personnes de niveau 4, ne négligez pas la modélisation que vous avez travaillé à établir au niveau 3.

4. Équiper : aider les autres à bien faire leur travail

Le comédien Jack Benny a déjà été nommé manager honoraire de l'équipe de baseball Hollywood All-Stars. Alors que l'équipe se préparait à jouer un match hors-concours contre une équipe professionnelle à Los Angeles, Jack tendit une batte à son premier frappeur et dit :

"Montez au marbre et frappez un home run."

Le frappeur a été retiré sur des prises et, avec beaucoup de théâtre, Jack Benny a quitté son poste de manager. "Comment puis-je les gérer", a-t-il plaisanté, "s'ils ne suivent pas les ordres ?"

Il ne suffit pas de simplement dire aux gens ce qu'ils doivent faire. Cela ne développe pas leur potentiel. Au lieu de cela, un leader doit les aider à faire leur travail et à bien le faire. Peter Drucker a souligné : « La plus grande source d'échec de promotion est l'incapacité à réfléchir et à aider les autres à réfléchir à ce qu'exige un nouvel emploi. »

« La plus grande source d'échec de promotion est l'incapacité à réfléchir et à aider les autres à réfléchir à ce qu'exige un nouvel emploi. » —*Peter Drucker*

Comment un leader permet-il aux gens de faire leur travail et d'y parvenir ? La meilleure méthode que je n'ai

jamais trouvée est un processus d'équipement en cinq étapes. Voici comment cela fonctionne:

Étape 1—Je le fais (compétence).

Étape 2 – Je le fais et tu es avec moi (démonstration).

Étape 3—Vous le faites et je suis avec vous (coaching).

Étape 4—Vous le faites (autonomisation).

Étape 5—Vous le faites et quelqu'un est avec vous (reproduction).

Si vous adoptez cette méthode, non seulement vous équiperez les leaders, mais vous commencerez également à leur apprendre à équiper les autres, ce qui les préparera à devenir eux-mêmes des leaders de niveau 4.

5. Se développer : leur apprendre à bien vivre la vie

L'une des choses récurrentes que j'entends de la part des dirigeants américains qui travaillent avec des gens d'une vingtaine d'années est leur talent et le peu de compétences qu'ils possèdent. Certains pensent que la difficulté de cette génération à maîtriser les bases de la vie est due à l'éclatement de la famille et à l'absence de pères forts au foyer. Quelle qu'en soit la cause, il est de la responsabilité d'un leader de niveau 4 d'aider les gens à apprendre à bien vivre la vie. Si la seule chose que vous aidez un nouveau leader à apprendre est comment progresser sur le lieu de travail, vous ne formez pas

vraiment cette personne à réussir, car il y a bien plus dans la vie que le travail et la carrière.

Le philosophe grec Socrate a dit : « L'individu dirige afin que ceux qui sont dirigés puissent développer leur potentiel en tant qu'êtres humains et ainsi prospérer. » Cela devrait être votre objectif en développant les gens.

« L'individu dirige afin que ceux qui sont dirigés puissent développer leur potentiel en tant qu'êtres humains et prospérer ainsi. »
—*Socrate*

Le Center for Creative Leadership a observé que trois éléments clés déterminent le développement du leadership chez les autres : l'évaluation, le défi et le soutien. Que signifient ces choses pour vous en tant que leader en développement ?

Evaluation

En tant que leader de niveau 4, vous devez être continuellement à l'affût des lacunes dans les compétences de vie de quelqu'un que vous dirigez et développez. Demande-toi:

Où cette personne semble-t-elle échouer ?
Où sont les angles morts de cette personne ?
D'après mon intuition, qu'est-ce qui ne va pas dans la pensée de cette personne ?
Pourquoi cette personne n'atteint-elle pas son potentiel ?
Qui suit cette personne qui pourrait la conduire dans la mauvaise direction ?
Quand cette personne va-t-elle bien ?
Quand cette personne trébuche-t-elle ?
Quels indices révélateurs puis-je trouver qui me donnent un aperçu des domaines dans lesquels cette personne a besoin d'aide ?
Où est le point idéal de cette personne ?

Un bon leader de niveau 4 est toujours à l'affût des faiblesses et des idées fausses d'une personne – non pas pour l'exploiter, mais pour la renforcer et l'aider à réussir.

Défi

Si vous avez fait votre travail au niveau 2 pour construire une relation solide avec les gens et que vous avez fait vos preuves au niveau 3 en modélisant le succès et la productivité, il y a de très fortes chances qu'ils adhèrent à votre leadership et acceptent un défi de votre part de vous améliorer. Pour ce faire, demandez aux personnes que vous dirigez de faire ce qui suit :

Lisez des livres liés à leurs domaines de force.

Assistez à des conférences qui les inspireront.

Relevez des tâches nouvelles et stimulantes dans leur zone idéale.

Pratiquez des disciplines difficiles qui forgent lentement le caractère. Vous rencontrer régulièrement pour du mentorat.

L'idée est de les mettre au défi dans tous les domaines de leur vie où vous voyez qu'ils ont besoin d'amélioration. Assurez-vous simplement d'obtenir leur permission pour le faire avant de commencer le processus.

Soutien

Personne ne progresse dans la vie sans l'aide et le soutien des autres. L'un des grands privilèges de diriger au niveau du développement des personnes est d'aider les nouveaux dirigeants à surmonter les difficultés de la vie. La principale

façon d'y parvenir est de permettre aux personnes que je mentore de demander un rendez-vous avec moi chaque fois qu'elles en ont besoin. À ces occasions, ils doivent orienter l'ordre du jour en posant des questions spécifiques et difficiles. J'y réponds du mieux que je peux, et en retour, lors de notre prochaine rencontre, je demande à la personne de me dire comment elle a appliqué ce qu'elle a appris.

Il est difficile pour quelqu'un de tirer le meilleur parti de son potentiel de leadership lorsque le reste de sa vie est une épave. De bonnes compétences de vie aident une personne à créer une base solide sur laquelle bâtir une famille, une carrière et une vie spirituelle. J'avoue que j'éprouve la plus grande joie à voir les gens atteindre leur potentiel de leadership, mais c'est aussi très satisfaisant de savoir que j'ai aidé quelqu'un à profiter de la vie et à bien la vivre.

6. Autonomiser – Permettre aux gens de réussir

Le président Theodore Roosevelt est souvent cité comme disant : « Le meilleur dirigeant est celui qui a suffisamment de bon sens pour choisir des hommes bons pour faire ce qu'il veut, et suffisamment de retenue pour ne pas se mêler d'eux pendant qu'ils le font. » Ce qu'il décrit, c'est l'autonomisation. Cela aide les gens à voir ce qu'ils peuvent faire sans votre aide et les libère pour le faire.

Je dois admettre qu'en tant que leader, il est difficile de ne pas s'en mêler. C'est particulièrement vrai lorsque vous connaissez très bien le travail que vous déléguez mais que la personne à qui vous le confiez est nouvelle dans ce domaine. Pourtant, confier le travail à d'autres est un lien essentiel pour les responsabiliser et, à terme, les développer en tant que leaders.

Lorsque vous confiez des tâches aux leaders que vous formez, vous devez leur faire confiance, croire en eux et les tenir responsables. La confiance crée un lien entre vous et eux. Lorsque je fais confiance aux personnes à qui je donnerai du pouvoir, je remets un petit morceau de moi-même entre leurs mains. Lorsqu'ils répondent de la même manière, la vulnérabilité partagée crée un lien entre vous qui approfondit la relation.

Lorsque je fais confiance aux personnes à qui je donnerai du pouvoir, je remets un petit morceau de moi-même entre leurs mains.

Quand vous croyez aux gens, vous les motivez. Peu de choses mettent du vent dans les voiles d'une autre personne comme votre foi en elle. Et la croyance doit être authentique. Faire semblant de croire ne procure aucune passion pour

l'autonomisation. Vous ne pouvez pas non plus emprunter la croyance à quelqu'un d'autre car elle n'aura aucun pouvoir. Vous devez vous appuyer sur les expériences que vous avez avec eux et sur la croissance dont ils ont déjà fait preuve. En plus de les aider, cela vous aidera également. Si vous n'y croyez pas, vous ne pourrez pas les lâcher et les libérer pour réussir.

Lorsque vous responsabilisez les gens, vous augmentez leurs chances d'obtenir des résultats positifs. Pourquoi? Parce que tout le monde se concentre sur ses objectifs. Ils travaillent mieux dans le respect des délais. Et ils sont généralement à la hauteur des attentes d'un leader. Sans responsabilité, les gens dérivent. Avec cela, ils obtiennent des résultats.

7. Mesurer : évaluer ceux que vous développez pour maximiser leurs efforts

De nombreuses personnes regardent les équipes sportives gagnantes et ont souvent tendance à attribuer le succès de l'équipe aux connaissances de l'entraîneur. Mais les matchs ne se gagnent pas selon ce que sait l'entraîneur. Les matchs se gagnent selon ce que les joueurs de l'entraîneur ont appris. Comment pouvez-vous mesurer cela en tant que leader ? En jugeant dans quelle mesure les membres de votre équipe sont capables de fonctionner de manière indépendante.

Le Center for Organizational Effectiveness de Cincinnati, Ohio, suggère qu'il existe différents degrés de capacité en matière d'autonomisation, en fonction de l'indépendance avec laquelle un membre de l'équipe peut travailler. Voici les six qu'ils reconnaissent, du moins indépendant au plus indépendant :

1. Consultez le rapport. Je déciderai quoi faire.
2. Examinez-le. Signalez les alternatives avec les avantages et les inconvénients et votre recommandation.
3. Examinez-le. Faites-moi savoir ce que vous avez l'intention de faire, mais ne le faites pas à moins que je dise oui.
4. Examinez-le. Faites-moi savoir ce que vous avez l'intention de faire et faites-le sauf si je dis non.
5. Agissez. Faites-moi savoir ce que vous avez fait.
6. Agissez. Aucun autre contact est nécessaire.

Lorsque vous travaillez sur le développement des personnes avec les membres de l'équipe, vous pouvez mesurer où ils en sont dans le développement du leadership en fonction de leur fonction habituelle selon ces six critères. Évidemment, votre objectif est de les aider à devenir des leaders capables d'agir sans avoir besoin de votre contribution.

Lorsque les leaders que vous formez atteignent ce niveau de référence, alors ils – et vous – sont prêts à les diriger au

plus haut niveau de leadership, le niveau 5, dont je parlerai dans la dernière section de ce livre.

Les lois du leadership au niveau du développement des personnes

Alors que vous travaillez pour maîtriser le niveau de leadership de développement des personnes, gardez à l'esprit comment les lois suivantes du leadership entrent en jeu.

La loi du leadership de processus se développe quotidiennement, pas en un jour

Peu importe à quel point vous souhaitez être un bon leader, il vous faudra du temps pour améliorer votre leadership. Le leadership se développe quotidiennement, pas en un jour. De même, le développement des personnes prend également du temps. Vous ne pouvez pas y parvenir en utilisant un état d'esprit « micro-ondes ». Il faut être prêt à procéder étape par étape. Vous devez consacrer de nombreuses heures de mentorat et attendre des mois, des années et parfois des décennies pour que les gens deviennent de bons leaders. Mais cela en vaut la peine. N'oubliez pas : le mentorat n'est pas une course. Si vous courez vite et essayez de finir premier, vous finirez seul. Les leaders qui atteignent le niveau 4 franchissent la ligne d'arrivée en compagnie des personnes qu'ils ont formées.

Le mentorat n'est pas une course. Si vous courez vite et essayez de finir premier, vous finirez seul.

La loi de l’addition Les leaders ajoutent de la valeur en servant les autres

En tant que jeune leader, je pensais : ce serait formidable que les gens me suivent vers ma vision et m'aident à la réaliser. J'avais hâte que les autres me donnent la priorité dans leur vie. Je dirigeais pour toutes les mauvaises raisons. Les bons dirigeants donnent la priorité à leurs collaborateurs, pas à eux-mêmes.

Si vous voulez devenir un grand leader, servez les personnes que vous dirigez. Faites de leur réussite votre réussite. Ouvrez la voie à leur réussite. Investissez-en eux pour qu’ils réussissent. Maintenez l’état d’esprit d’un serviteur.

Beaucoup de gens recherchent le succès. Rares sont ceux qui recherchent le succès pour leur peuple.

La loi du cercle restreint Le potentiel d’un leader est déterminé par ses proches

Les plus hauts niveaux de réussite dans la vie ne peuvent être atteints par une personne travaillant seule. Les gens ont besoin les uns des autres. Si vous êtes un leader doté d’une grande vision, vous ne pourrez pas y parvenir sans une équipe de leaders, un cercle restreint. Ces personnes vous aident à diriger et à réussir et constituent presque une famille élargie. Si vous désirez avoir un grand cercle intime, commencez à développer les gens. Ce n’est qu’en élevant des dirigeants et en les

invitant à poursuivre la vision avec vous que vous réaliserez de grandes choses.

> **« La première méthode pour estimer l'intelligence d'un dirigeant est de regarder les hommes qu'il a autour de lui. » —** ***Niccolo Machiavelli***

Niccolo Machiavel a déclaré : « La première méthode pour estimer l'intelligence d'un dirigeant est de regarder les hommes qui l'entourent. » Regardez les personnes les plus proches de vous. Quel est leur calibre ? Que peut-on dire de leur intégrité ? L'entourage d'un leader constitue l'image la plus précise de sa vie. Si vous n'aimez pas ce que vous voyez, investissez davantage dans des leaders potentiels et élevez-les pour qu'ils réussissent. À leur tour, ils feront de même pour vous.

La loi de l'autonomisation Seuls les dirigeants sûrs donnent du pouvoir aux autres

J'ai entendu un jour Jack Welch dire dans une interview que lorsqu'il était chez GE, il avait remarqué qu'il y avait deux types de dirigeants : ceux qui cachaient leurs acteurs clés et ceux qui les promouvaient. Il a déclaré que les dirigeants qui cachaient leurs meilleurs éléments avaient un esprit égoïste. En revanche, ceux qui promouvaient et responsabilisaient les autres avaient un esprit généreux.

Les gens n’atteignent pas le niveau 4 s’ils ne sont pas disposés à responsabiliser les dirigeants, à les promouvoir et à les libérer pour diriger. Cela nécessite un fort sentiment de sécurité et un état d’esprit d’abondance. Si vous voulez réussir au niveau de leadership en matière de développement des personnes, travaillez à résoudre vos insécurités afin de pouvoir devenir un responsabilisateur pour les autres dirigeants.

La loi de la croissance explosive Pour ajouter de la croissance, diriger les suiveurs – Pour se multiplier, diriger les dirigeants

La productivité du leadership et l'impact organisationnel commencent à se produire lorsqu'un leader atteint le niveau 3. Ces choses se multiplient au niveau 4. Chaque fois que vous développez des personnes et les aidez à devenir des leaders, non seulement vous acquérez leurs capacités et mettez leur

puissance à profit dans l'organisation, mais vous engagez également les capacités de tous ceux qu'ils dirigent. Il n'existe pas de moyen plus rapide et plus efficace d'augmenter votre temps, vos efforts et vos ressources qu'en développant des leaders.

La loi de l'adhésion Les gens adhèrent au leader, puis à la vision

Vous avez peut-être remarqué que c'est la troisième fois que je fais référence à la loi du Buy-In. Pourquoi? Parce que développer son influence auprès des autres est un processus continu visant à gagner leur adhésion.

Peu de choses sont plus inspirantes et plus stimulantes que les dirigeants qui cherchent à servir leur peuple et à voir ces personnes atteindre leur potentiel et devenir elles-mêmes des leaders. Lorsque les dirigeants agissent dignement de leur poste au niveau 1, établissent de bonnes relations au niveau 2, modélisent la productivité au niveau 3 et investissent dans leurs collaborateurs en les développant au niveau 4, les gens vont au-delà de la simple connaissance de la vision. Ils ressentent la vision. Pourquoi? Parce que cela prend vie chez le leader. Les gens trouvent cela inspirant et énergisant. Et ils adhèrent.

Croyances qui aident un leader à passer au niveau 5

Si vous avez réussi à passer au niveau 4, vous dirigez à un niveau très élevé, supérieur à 90 % de tous les autres leaders. Mais il existe encore un niveau supérieur qui est peut-être à votre portée. Moins de 1% de tous les dirigeants y parviennent. Pour vous préparer à tenter cette ascension finale et vous donner les meilleures chances d'atteindre le sommet, vous devez d'abord adopter les convictions suivantes :

1. L’objectif le plus élevé du leadership est de former des leaders, et non de gagner des adeptes ou de travailler.

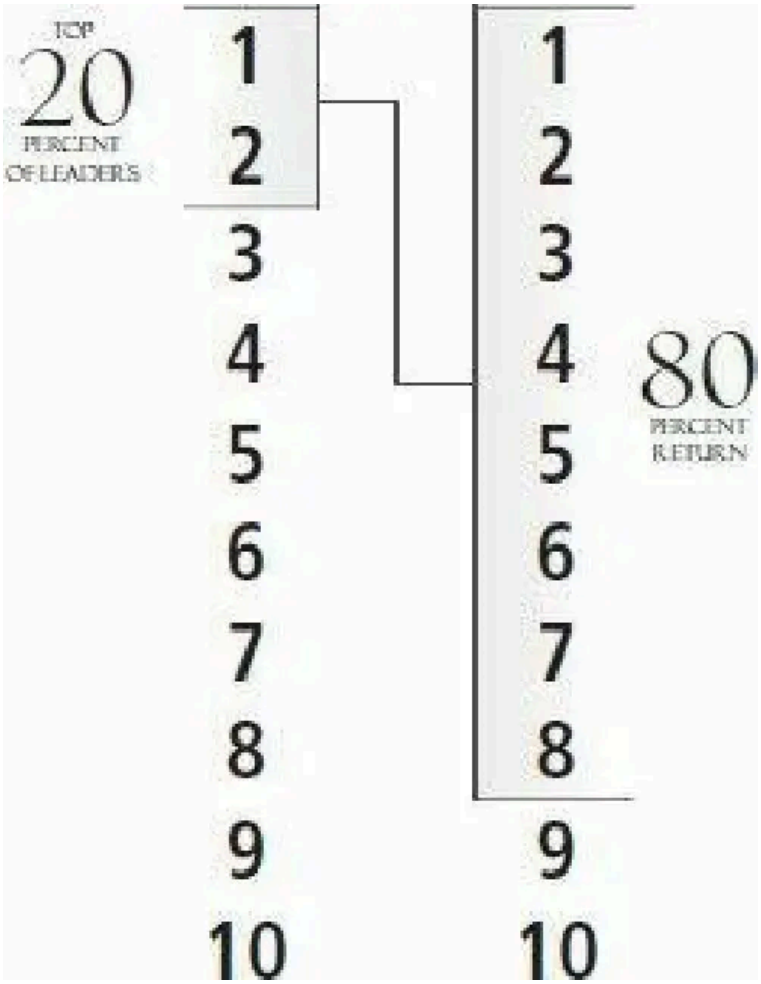
Faire du travail peut être important et gratifiant. Et diriger les autres et les laisser vous aider à réaliser une vision peut être merveilleux. Mais développer les autres est encore plus merveilleux.
Et cela devrait être votre objectif en tant que leader.

L’amélioration de la vie des dirigeants individuels est l’objectif le plus élevé du développement du leadership.

Je pense avoir déjà présenté de très bons arguments sur la façon dont les dirigeants deviennent plus productifs en se concentrant sur le développement du leadership. Mais je pense qu’il vaut la peine de dire que l’amélioration de la vie des dirigeants individuels est l’objectif suprême du développement du leadership. Lorsque vous aidez d’autres personnes à devenir des leaders, vous changez leur vie. Vous changez leur façon de voir le monde. Vous modifiez leur capacité.

Vous augmentez leur potentiel. Vous changez la façon dont ils interagissent avec les autres. S'ils deviennent de bons leaders, vous les aidez à améliorer non seulement leur vie, mais aussi celle de tous ceux qu'ils touchent. Je crois que c'est ainsi qu'on peut changer le monde pour le mieux.

Comment un leader fait-il cela ? En appliquant le principe de Pareto. J'ai décrit au niveau 3 comment la règle des 80/20 peut être utilisée pour augmenter la productivité. Ce même principe peut être utilisé lors du développement des leaders. En tant que leader de niveau 4, vous devez concentrer 80 % de votre attention sur le développement des 20 % des meilleurs leaders dont vous disposez. Cette concentration vous apportera le rendement le plus élevé. Une poignée de dirigeants donneront à une organisation un retour bien plus important que des centaines de suiveurs.



Concentrer votre développement sur les 20 % les plus performants vous prépare également au succès au niveau 5, car les leaders ayant le plus de potentiel et qui vous offrent le taux de retour sur investissement le plus élevé ont également la plus grande probabilité de se retourner et d'élever d'autres leaders qui est l’accent mis sur le niveau 5.

2. Pour développer des leaders, vous devez créer une culture de leadership

Même si vous mettez l'accent sur le développement des leaders et pratiquez la règle des 80/20, vous ne pourrez pas passer au niveau 5, sauf si vous créez également une culture de leadership. Jim Blanchard l'a fait à Synovus. Dans une interview avec George Barna, Blanchard a déclaré: « Je pense que la chose la plus importante et la plus difficile est de créer une culture dans l'organisation où le leadership est vraiment important. Il est important que les gens de l'entreprise se rendent compte qu'il s'agit d'une entreprise axée sur la croissance, et la plus grande chose que nous devons développer ici, c'est vous, car c'est vous qui améliorerez cette entreprise par votre propre croissance…. Je pense donc que prendre une culture consciente de l'importance des dirigeants en développement est précieux. » Blanchard a ensuite posé des questions critiques qui aident les dirigeants à examiner s'ils travaillent effectivement à créer une culture du leadership et à mettre le bon accent sur le développement des dirigeants. Il a demandé,

> Quel pourcentage de la masse salariale est consacré au développement du leadership ?
> Quels types de formation formelle suivent-ils ?
> Dans quelle mesure récompensent-ils le leadership ?
> Ont-ils un répertoire de bons mentors ?[6]

Si vous souhaitez commencer à créer une culture de développement du leadership qui forme des leaders de niveau 5, procédez comme suit :

Leadership de champion – Définir et modéliser un bon leadership.

Enseigner le leadership : Formez les dirigeants de manière régulière, fréquente et cohérente**.**

Pratiquer le leadership : aidez les leaders émergents à planifier et à exécuter, à échouer et à réussir.

Coacher le leadership : examinez les performances des nouveaux dirigeants et corrigez leurs erreurs**.**

Récompenser le leadership : récompensez le bon leadership avec un salaire, des ressources et de la reconnaissance.

Si l'objectif de votre organisation est de défendre, d'enseigner, de pratiquer, d'encadrer et de récompenser le leadership, alors les gens voudront devenir de bons leaders. Ils s'efforceront d'aider les autres à devenir de bons leaders. Et le potentiel de l'organisation à réaliser sa vision va exploser.

3. Former des leaders est un engagement de vie, pas un engagement professionnel

Les leaders de niveau 4 développent les gens. Les leaders de niveau 5 développent constamment des leaders tout au long

de leur vie, et les leaders qu'ils élèvent développent également des leaders. Cela devient un style de vie qu'ils pratiquent partout et à tout moment, et non un programme qu'ils mettent en œuvre ou une tâche qu'ils pratiquent occasionnellement. Le mentorat est un manteau qu'ils portent volontiers et ils s'efforcent d'ajouter de la valeur aux autres. Ils l'apprécient parce qu'ils sont passés de la recherche d'une position de réussite à la poursuite d'un rôle important.

Nous vivons dans un monde très nécessiteux. Si vous vous demandez souvent : Comment pouvons-nous répondre à autant de besoins ? alors sachez que les plus grands besoins ne seront jamais satisfaits tant que nous n'aurons pas équipé les dirigeants capables de travailler pour répondre à ces besoins. C'est l'une des raisons pour lesquelles je forme des leaders. Je crois que c'est une cause qui mérite un engagement à vie. J'espère que vous accepterez le défi de développer les gens et de former des leaders. Si vous le faites, vous ne le regretterez pas.

Guide pour progresser jusqu'au niveau 4

Pendant que vous réfléchissez aux avantages, aux inconvénients, aux meilleurs comportements et aux croyances liés au niveau de leadership Développement des personnes, utilisez les directives suivantes pour vous aider à grandir en tant que leader :

1. **Soyez prêt à continuer à vous développer:** Peu de choses sont pires que l'enseignant qui ne peut pas être enseigné. En tant que leader, vous reproduirez ce que vous êtes. Si vous restez enseignable, votre peuple restera enseignable. Si votre esprit est fermé, celui des personnes que vous encadrez le sera aussi. Comment continuer à grandir et avoir l'esprit ouvert ? Tout d'abord, maintenez un esprit d'apprentissage qui dit : « Tout le monde peut m'apprendre quelque chose ». Tout peut m'apprendre quelque chose. Deuxièmement, suivez un plan de croissance. Il est impossible d'aider les autres à grandir intentionnellement si vous ne grandissez pas intentionnellement. Et voici la bonne nouvelle : si vous avez déjà investi dans votre développement personnel, devinez quoi ? Vous avez déjà accompli une grande partie du travail acharné. Continuez simplement à apprendre.

Peu de choses sont pires que l'enseignant qui ne peut pas être enseigné.

2. **Décidez que les gens en valent la peine:** Le comédien et auteur David Sedaris a déclaré : « Je n'ai pas la moindre idée de comment changer les gens, mais

je garde quand même une longue liste de candidats potentiels au cas où je devrais un jour la découvrir. »[7] Ce n'est pas la bonne façon d'aborder le développement des personnes. Vous ne devriez pas vous y lancer parce que les gens causent des problèmes et que vous voulez qu'ils changent. Vous devriez vous y lancer parce que les gens en valent la peine et que vous êtes prêt à prendre la peine de les aider. Si vous n'avez pas encore pris cette décision, prenez-la avant de vous engager dans le processus.

"Je n'ai pas la moindre idée de comment changer les gens, mais je garde une longue liste de candidats potentiels au cas où j'y arriverais un jour."—*David Sedaris*

---

3. **Gérez vos insécurités:** Les leaders qui ont peur de paraître mauvais ou d'être remplacés développent rarement d'autres leaders. Si cette description s'applique à vous, vous devez alors résoudre ces problèmes afin de pouvoir gravir les échelons jusqu'aux niveaux de leadership les plus élevés. Passez du temps avec des personnes en qui vous avez confiance et qui vous connaissent suffisamment bien pour discuter de vos problèmes. Demandez leur aide et leur responsabilité. Obtenez l'avis d'un professionnel du conseil, si nécessaire. Faites tout ce qu'il faut, car les leaders peu sûrs d'eux ne développent pas les gens, et les leaders qui ne développent pas les gens ne deviennent jamais des leaders de niveau 4.

4. **Recrutez les meilleures personnes possibles pour développer:** La plupart des dirigeants dépensent leur temps et leur énergie auprès des mauvaises personnes : les 20% les plus pauvres. Les individus qui occupent généralement la majeure partie du temps d'un leader sont les fauteurs de troubles, les plaignants et ceux qui sont en difficulté. Ces personnes ont souvent le moins de potentiel pour diriger et faire avancer l'organisation. Les dirigeants de niveau 4 concentrent leur meilleur temps et leur énergie sur les 20% les plus riches, les personnes qui n'ont pas besoin d'attention mais qui en profiteraient

le plus. Jetez un œil à toutes les personnes dans votre sphère d'influence. Quelles sont les personnes ayant le plus grand potentiel pour diriger et avoir un impact ? Ce sont ces personnes qu'il faut cibler pour le développement.

5. **S'engager à consacrer le temps nécessaire au développement des leaders :** Le développement des personnes prend beaucoup de temps. Pour diriger le niveau 4, vous devrez peut-être consacrer jusqu'à la moitié de votre temps au développement des personnes si vous souhaitez investir correctement en elles. Pour ce faire, construisez d'abord un système de soutien pour vous libérer ; lorsque vous devez tout faire vous-même, vous disposez de peu de temps pour encadrer les autres. Deuxièmement, déterminez le temps que vous accordez à quelqu'un en fonction de son potentiel. La valeur d'un leader réside dans l'investissement qu'il fait auprès des autres, et non dans ce qu'il peut faire personnellement. Cet investissement doit être fait judicieusement et doit constituer une priorité absolue.

6. **Créer un processus de développement personnel:** Benjamin Franklin a observé : « L'œil du maître fera plus de travail que ses deux mains. » La capacité de voir, de discerner et d'analyser est essentielle

au développement des personnes. Les leaders de niveau 4 reconnaissent les capacités des gens et travaillent de manière fluide avec eux. Ils sont capables d'encadrer des personnes ayant des talents, des tempéraments et des styles différents. Alors que les leaders moyens essaient de diriger tout le monde de la même manière, les leaders de niveau 4 dirigent tout le monde différemment. Cela demande de la créativité et de la confiance.

Cela dit, je dois ajouter que les leaders de niveau 4 apportent également structure et stabilité au processus de développement. Lorsque vous développez des leaders, gardez à l'esprit les directives suivantes :

- ***Le processus doit être effectué quotidiennement.*** Le secret de votre réussite est déterminé par votre agenda quotidien. Personne n'est jamais devenu bon dans quelque chose qu'il pratiquait rarement.
- ***Le processus doit être mesurable.,*** Même si la croissance commence intérieurement, elle doit être prouvée extérieurement. Par conséquent, les objectifs de croissance doivent être quelque chose qui peut être vu et vérifié par vous et la personne que vous encadrez. S'ils ne savent pas où ils vont, comment sauront-ils s'ils y ***arrivent*** ?
- ***Le processus doit inclure les choses qu'ils apprécient.*** Si vous incluez les choses qu'ils désirent, les gens seront motivés pour les réaliser.

- ***Le processus doit correspondre à vos points forts.*** Lorsque les gens me demandent de les encadrer, ma première question est : « Dans quel domaine ? Je ne fais bien que peu de choses et je ne peux aider les gens que dans mes domaines forts. Alors que vous vous préparez à développer les gens, enseignez à partir de ces points forts et encouragez ceux que vous encadrez à rechercher d'autres personnes qui peuvent les aider dans des domaines où vous ne pouvez pas le faire.
- ***Le processus doit s'inscrire dans leur plan de rêve*** Je déclare dans mon livre Put Your Dream to the Test que plus une personne a de raisons valables de réaliser son rêve, plus grandes sont ses chances d'y parvenir. Des raisons valables augmentent également les chances qu'une personne poursuive son développement personnel

---

Même si la croissance commence intérieurement, elle doit être prouvée extérieurement.

7. **Ne travaillez jamais seul :** L'un des secrets du développement des leaders au niveau 4 est d'avoir les personnes que vous encadrez à vos côtés aussi souvent que possible afin qu'elles puissent apprendre comment vous pensez et agissez dans diverses situations. Votre

objectif au départ est qu'ils vous observent pendant que vous modélisez le leadership. Mais le plus rapidement possible, confiez-leur des responsabilités que vous pouvez contrôler. Et dès qu'ils sont prêts, donnez-leur les moyens d'agir par eux-mêmes.

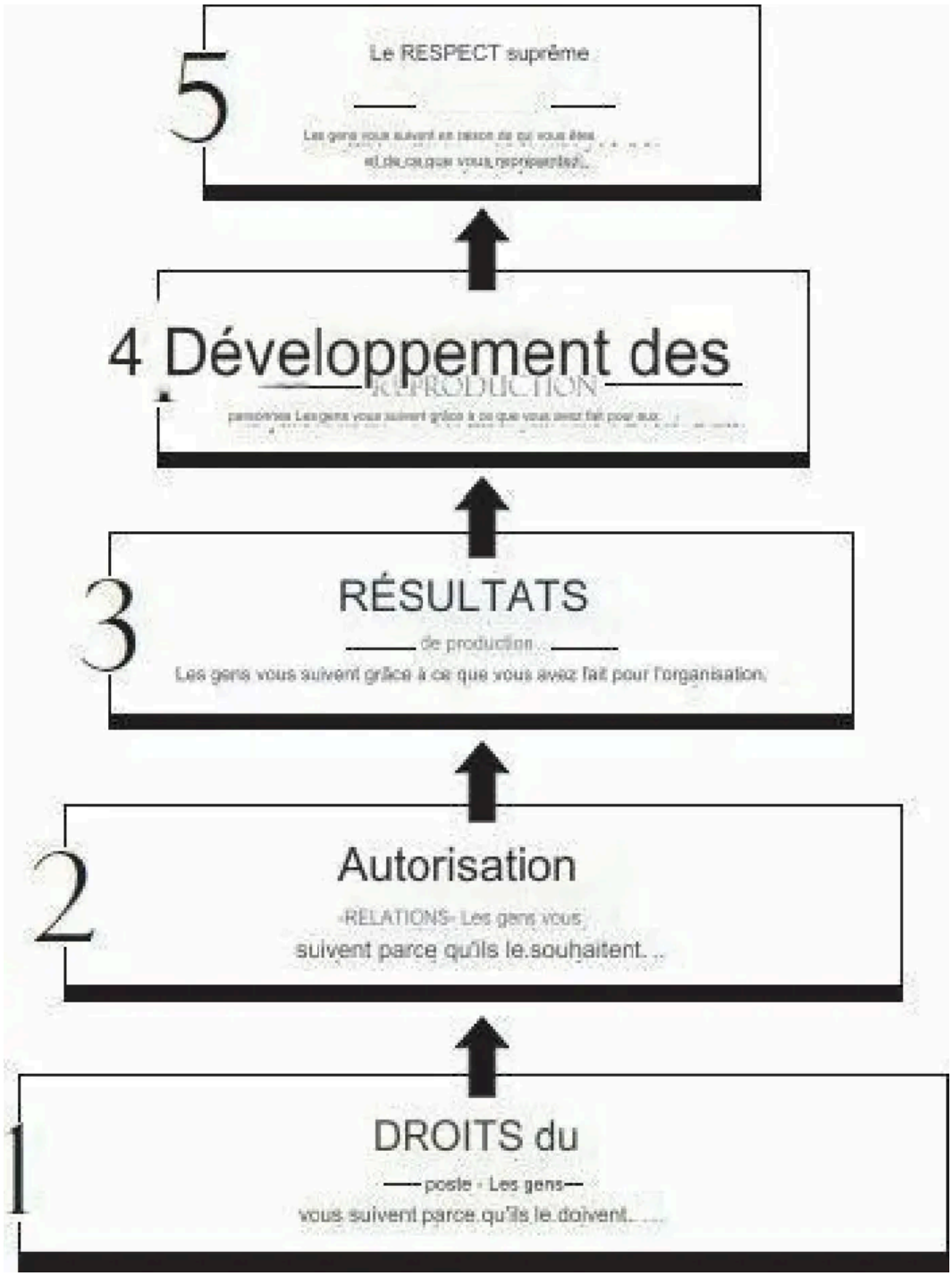
8. **Mélangez les aspects doux et durs du développement :** Les dirigeants de niveau 4 doivent gérer simultanément des problèmes humains et des problèmes commerciaux, et ils doivent être capables de faire les deux efficacement. C'est un art. Lorsque vous travaillez au développement des personnes, maintenez une approche relationnelle, en les valorisant et en leur ajoutant de la valeur. En même temps, faites ce qu'il faut pour obtenir de bons résultats. Écrivez une philosophie qui vous aidera à faire les deux. Si cela peut vous aider, écrivez vos priorités et classez-les par ordre d'importance à titre indicatif.

9. **Prendre la responsabilité de dynamiser les autres:** S'il est vrai que les personnes que vous formez doivent être motivées, il est également vrai que les dirigeants créent de l'énergie et inspirent les autres à réussir. Lorsque vous travaillez au développement des personnes, efforcez-vous de créer un processus émotionnellement engageant qui encourage ceux que vous encadrez à prendre des risques et à profiter de leurs expériences. Trop de dirigeants se déconnectent.

Ils ont une mentalité de « déjà fait » qui est aliénante et non séduisante. En revanche, si vous avez une façon de penser comme ça, les gens seront attirés par vous et voudront faire de leur mieux lorsqu'ils s'engageront avec vous.

10. **Restez accessible en tant que leader, modèle et coach :** Une porte ouverte et un cœur ouvert invitent les gens à entrer dans la vie d'un leader. Cette ouverture ne se produit que lorsqu'un leader en prend l'initiative et en assume la responsabilité. Je vous encourage à assumer cette responsabilité, car lorsque vous le ferez, vous développerez un lien spécial avec votre peuple. L'ouverture, l'humilité et la transparence sont toujours très attractives. Ces qualités donnent aux autres la permission de poser des questions, de prendre des risques et d'être eux-mêmes. Et cela porte le développement du leadership à un tout autre niveau.

Niveau 5 : LE SOMMET
Le plus haut leadership
La réussite consiste à développer d'autres
Dirigeants au niveau
4


5
Le RESPECT suprême
4 Développement des
3
RÉSULTATS
de production
Les gens vous suivent grâce à ce que vous avez fait pour l'organisation.
2
Autorisation
-RELATIONS- Les gens vous
suivent parce qu'ils le.souhaitent. ..
1
DROITS du
poste - Les gens
vous suivent parce qu'ils le doivent.

Rares sont les leaders qui atteignent le niveau 5, le sommet. Non seulement le leadership à ce niveau est le point culminant d'une bonne direction aux quatre autres niveaux, mais il nécessite également à la fois un haut degré de compétence et une certaine capacité naturelle de leadership. Il en faut beaucoup pour pouvoir développer d'autres leaders afin qu'ils atteignent le niveau 4 ; c'est ce que font les leaders de niveau 5. Les individus qui atteignent le niveau 5 dirigent si bien pendant si longtemps qu'ils créent un héritage de leadership dans l'organisation qu'ils servent.

Les individus qui atteignent le niveau 5 dirigent si bien pendant si longtemps qu'ils créent un héritage de leadership dans l'organisation qu'ils servent.

Les dirigeants de Sommet se démarquent des autres. Ils sont un cran au-dessus et semblent apporter le succès avec eux partout où ils vont. Le leadership à ce niveau élevé élève l'ensemble de l'organisation et crée un environnement qui profite à tous, contribuant ainsi à leur succès. Les leaders de

niveau 5 possèdent souvent une influence qui transcende l'organisation et le secteur dans lequel ils travaillent.

La plupart des dirigeants qui atteignent le Sommet le font plus tard dans leur carrière. Mais le niveau Sommet n'est pas un lieu de repos où les dirigeants peuvent s'arrêter et constater leur réussite. C'est un lieu de reproduction à partir duquel ils ont le plus grand impact de leur vie. C'est pourquoi les dirigeants qui atteignent le S devraient en tirer le meilleur parti tant qu'ils le peuvent. Avec gratitude et humilité, ils doivent élever autant de dirigeants que possible, relever autant de grands défis que possible et étendre leur influence pour faire une différence positive au-delà de leur propre organisation et secteur.

L'avantage du sommet
Votre influence s'est étendue au-delà de votre portée et de votre temps

En écrivant sur le niveau 1, je vous ai dit qu'à mesure que vous gravissez les 5 niveaux de leadership, les avantages continueraient d'augmenter tandis que les inconvénients diminueraient. Cependant, le niveau 5 ne correspond pas à ce modèle. Sur le Pinnacle, je ne vois que trois avantages majeurs. Mais même s'ils sont peu nombreux, chacun d'entre eux a un poids et un impact considérables.

1. Pinnacle Leadership crée une organisation de niveau 5

De nombreuses organisations semblent avoir du mal à maintenir leur existence. D'autres travaillent dur pour progresser vers la croissance ou une rentabilité accrue. Pendant ce temps, quelques organisations se démarquent des autres et semblent fonctionner à un niveau extraordinairement élevé. Quel est leur secret ? Les grandes organisations ont de grands dirigeants, et les meilleures organisations qui fonctionnent au maximum de leurs capacités (les organisations de niveau 5) deviennent ce qu'elles sont parce qu'elles sont dirigées par des dirigeants de niveau 5.

General Electric est considérée comme un modèle économique depuis des décennies. Année après année, elle est citée par le magazine Fortune parmi les dix meilleures organisations en matière de leadership. Pourquoi? Parce que pendant de nombreuses années, il a été dirigé par Jack Welch, un leader de niveau 5, et son accent était mis sur le développement d'autres leaders pour qu'ils deviennent des leaders de niveau 4, des leaders qui produisent d'autres leaders.

Parce que les leaders de niveau 5 permettent à de nombreuses personnes de diriger plus largement, ils lèvent le voile sur le leadership pour tous les membres de l'organisation. Parce qu'ils produisent de nombreux leaders et continuent de le faire tout au long de leur carrière, leurs organisations

développent un état d'esprit d'abondance. Les membres de l'organisation reçoivent de nombreuses opportunités et s'attendent à continuer à en bénéficier. Avec le développement de chaque leader et la recherche de chaque opportunité, l'organisation continue de se renforcer. Et avec le temps, le leadership devient partie intégrante de leur ADN. Et même lorsqu'un leader démissionne ou prend sa retraite, de nombreux dirigeants sont prêts et capables de prendre leur place car les organisations de niveau 5 disposent d'un pipeline de leaders en formation.

Parce que les leaders de niveau 5 ont gravi chaque niveau pour arriver au poste Pinnacle, ils comprennent et pratiquent le leadership à un niveau élevé. Ils ont vécu une sorte de transformation à chaque transition d'un niveau à un autre et, par conséquent, ils ont une vision qui les aide à reconnaître où en sont les autres dirigeants dans le processus et à aider ces dirigeants à naviguer dans les différents changements nécessaires pour accéder au niveau supérieur.

2. Le leadership de Pinnacle crée un héritage au sein de l'organisation

Les leaders de niveau 5 veulent faire plus que simplement bien gérer une organisation. Ils veulent faire plus que réussir. Ils veulent créer un héritage. Le journaliste Walter Lippmann avait raison lorsqu'il disait : « Le test final d'un leader est

qu’il laisse derrière lui chez d’autres hommes les convictions et la volonté de continuer. » Si vous atteignez le summum du leadership, vous avez la possibilité d’avoir un impact au-delà de votre mandat et peut-être au-delà de votre propre vie. Pour ce faire, vous formez une génération de leaders qui formeront la prochaine génération de leaders.

"Le test final d'un leader est qu'il laisse derrière lui chez d'autres hommes les convictions et la volonté de continuer."— ***Walter Lippmann***

Les leaders de niveau 5 sont mesurés par le calibre des leaders qu’ils développent, et non par le calibre de leur propre leadership. Leur approche du leadership change en conséquence. Larry Bossidy, ancien PDG d'AlliedSignal, l'a bien compris lorsqu'il a demandé : Comment vais-je en tant que leader ? La réponse est de savoir comment se portent les

personnes que vous dirigez. Est-ce qu'ils apprennent ? Gèrent-ils les conflits ? Initient-ils le changement ? Vous ne vous souviendrez pas, à votre retraite, de ce que vous avez fait au premier trimestre de 1994…. Ce dont vous vous souviendrez, c'est du nombre de personnes que vous avez développées.

De plus, vous vous souviendrez de la façon dont vous les avez développés et de l'efficacité avec laquelle ils ont pu continuer après que vous n'ayez plus dirigé. Dans les organisations de niveau 5, lorsque le plus haut dirigeant démissionne, de nombreux dirigeants sont généralement prêts à se lever et à prendre les rênes.

Et l'organisation connaît une continuité peu familière aux organisations avec des dirigeants de moindre importance.

3. Pinnacle Leadership offre une plate-forme étendue pour diriger

Aux États-Unis, nous pensons que chacun a le droit de s'exprimer. Mais même dans une société libre, il faut mériter le droit d'être entendu. Les dirigeants de niveau 5 ont payé leur dû et ont mérité ce droit. Et parce qu'ils dirigent bien et incitent les autres à faire de même, leur influence s'étend au-delà de leur portée. Des personnes extérieures à leur sphère d'influence directe en entendent parler et leur demandent conseil. Les leaders de niveau 5 sont capables de franchir les limites de leur secteur ou de leur domaine d'expertise pour

parler avec autorité. Les gens les respectent pour qui ils sont et ce qu'ils représentent. Cela leur donne une plus grande plateforme et une influence étendue. Ils ont souvent l'occasion d'avoir un impact plus large sur la société ou de faire avancer la cause du leadership, de le redéfinir et de s'investir dans la prochaine génération de dirigeants.

Aux États-Unis, nous pensons que chacun a le droit de s'exprimer.

Mais même dans une société libre, il faut mériter le droit d'être entendu.

Pensez aux grands dirigeants du gouvernement, des affaires, de l'éducation et de la foi. Leur influence dépasse de loin les organisations qu'ils dirigeaient. L'autorité de Nelson Mandela a peu de frontières. Tout le monde le respecte. Jack Welch ne dirige plus General Electric, mais ses conseils en matière de leadership sont sollicités à l'échelle internationale. Depuis des décennies, les présidents des États-Unis ont recours aux conseils de Billy Graham. Leur influence est étendue et leur réputation est légendaire.

Cette influence étendue s'accompagne de la responsabilité de la gérer avec intégrité. Les leaders de niveau 5 comprennent que la position de leadership la plus élevée n'est pas un lieu où l'on peut être servi par les autres mais plutôt un endroit où l'on peut servir les autres. Ce n'est pas un lieu pour recevoir, mais un lieu pour donner.

Margaret et moi avons récemment vu des preuves d'une telle gestion lorsque nous avons visité le Musée Nobel à Stockholm, en Suède. Notre guide nous a raconté l'histoire d'hommes et de femmes formidables qui ont fait de notre monde un meilleur endroit où vivre. L'un des lauréats du prix Nobel était Albert Einstein. Il a dit un jour :

Notre situation ici sur terre est étrange. Chacun de nous vient pour une courte visite, sans savoir pourquoi, mais semblant parfois deviner un but. Du point de vue de la vie quotidienne, cependant, il y a une chose que nous savons : que l'homme est ici pour le bien des autres hommes, avant tout pour ceux dont dépend le sourire et le bien-être de notre propre bonheur et aussi pour les innombrables âmes inconnues au sort duquel nous sommes liés par un lien de sympathie. Plusieurs fois par jour, je me rends compte à quel point ma propre vie extérieure et intérieure est construite sur le travail de mes semblables, vivants et morts, et avec quel sérieux je dois m'efforcer de donner en retour autant que j'ai reçu.

La réputation d'Einstein dépassait largement le cadre universitaire et le domaine de la physique. Son influence s'est

poursuivie longtemps après sa mort. C'est ce qui arrive aux dirigeants et penseurs de son calibre. C'est ce qui arrive aux leaders qui atteignent le Pinnacle.

Le parcours de leadership a le potentiel de guider les individus à travers un processus permanent en trois phases : apprendre, gagner, revenir. Les personnes au début du voyage qui se voient confier un poste de direction sont confrontées à une décision. Vont-ils apprendre maintenant à mieux diriger, ou vont-ils s'appuyer sur leur position, garder leur territoire et jouer le rôle de roi de la colline pour maintenir ce qu'ils ont ? Ceux qui choisissent d'apprendre entrent dans la phase d'apprentissage et commencent lentement à gravir les échelons du leadership. Généralement, lorsqu'ils atteignent le niveau Production, ils commencent à recevoir la reconnaissance et les récompenses du leadership. C'est à ce moment-là que la plupart des dirigeants entrent dans la phase de gain. Beaucoup se contentent d'y rester. Ils gravissent les échelons de l'organisation, ils jouissent du respect de leurs pairs et gagnent bien leur vie. Seuls les leaders qui décident de redonner aux autres et de développer des leaders entrent dans la phase de retour. Les leaders qui se consacrent à développer davantage de leaders et se consacrent à cette tâche, en donnant le meilleur de leur énergie et de leurs ressources pour élever d'autres leaders, sont les seuls à avoir la chance d'accéder au Pinnacle.

Peu importe où vous en êtes dans votre parcours de leadership, je vous encourage à apprendre tout ce que vous

pouvez et à continuer d'apprendre. Et lorsque vous atteignez la phase de gains, ne vous arrêtez pas là. Ne dirigez pas les autres uniquement pour votre propre bénéfice. Commencez à donner aux autres et apprenez-leur à diriger afin que vous puissiez entrer dans la phase de retour. Faites cela assez longtemps et assez bien, et vous vous donnerez l'opportunité d'atteindre le niveau 5 et d'en découvrir les avantages.

L'inconvénient du Pinacle

Vous pouvez commencer à croire que tout dépend de vous

Chaque niveau de leadership présente un inconvénient. Ce niveau ne fait pas exception. Mais voici la bonne nouvelle : moins de dirigeants sont victimes des inconvénients au niveau Pinnacle qu'à tout autre niveau. Pourquoi? Parce qu'il est difficile d'atteindre le Pinacle sans une grande maturité. Chaque leçon que les dirigeants apprennent aux niveaux précédents devient un obstacle qui les empêche de dévier du cap. Cependant, voici la mauvaise nouvelle. Ceux qui sont sensibles à la baisse du Pinnacle chutent de façon spectaculaire. Ils peuvent faire dérailler tout ce pour quoi ils ont travaillé jusqu'à présent.

Voici les trois éléments négatifs auxquels vous devez faire attention si vous atteignez le Pinnacle :

1. Être au sommet peut vous faire croire que vous êtes arrivé

C’est ironique, mais l’un des plus grands dangers pour les dirigeants de Pinnacle au sommet est similaire à l’inconvénient pour les dirigeants de Position en bas : penser qu’ils sont arrivés. Si vous êtes arrivé au leadership avec un état d'esprit de destination et que vous l'avez porté avec vous tout au long de votre progression à travers les 5 niveaux de leadership, vous pensez peut-être que le Pinacle est un endroit pour se reposer, sentir les roses et profitez au maximum de vos privilèges. Si tel est votre état d’esprit, méfiez-vous!

C’est ironique, mais l’un des plus grands dangers pour les dirigeants de Pinnacle au sommet est similaire à l’inconvénient pour les dirigeants de Position en bas : penser qu’ils sont arrivés.

Dans son livre How the Mighty Fall, Jim Collins a écrit que ceux qui tombent ont souvent une mentalité de droit,

renforcée par l'arrogance. Il a écrit que pour de tels dirigeants, « le succès est considéré comme « mérité » plutôt que fortuit, éphémère ou même durement gagné face à des obstacles intimidants ; les gens commencent à croire que le succès se poursuivra presque peu importe ce que l'organisation décide de faire ou de ne pas faire.

Les décisions d'un leader ont toujours un impact, pour le meilleur ou pour le pire. Les dirigeants qui ont atteint le sommet de leur profession ou de leur organisation ne peuvent rien tenir pour acquis.

Peu importe à quel point ils ont été bons dans le passé, ils doivent toujours élaborer des stratégies, peser les décisions, planifier et exécuter à un niveau élevé. L'élan peut surmonter de nombreux problèmes, mais même un élan puissant ne peut pas continuellement compenser la négligence, l'arrogance ou la stupidité.

Ils ne devraient pas non plus considérer l'organisation comme leur propriété personnelle, même si c'est leur propriété. Chaque organisation pour laquelle des personnes travaillent est une fiducie. Si vous êtes le leader, vous ne pouvez pas prendre de décisions en pensant uniquement à vous et à vos intérêts personnels. À qui l'on donne beaucoup, il faudra beaucoup.

Les personnes qui atteignent le sommet de leur domaine risquent toujours de penser qu'elles n'ont plus rien à apprendre. Si cela vous arrive, c'est le début de la fin. Pour

être efficaces, les dirigeants doivent toujours apprendre. Vous ne pouvez jamais y arriver, vous ne pouvez que vous efforcer de vous améliorer. C'est l'état d'esprit que vous devez adopter chaque jour lorsque vous dirigez. Si vous avez fini d'apprendre, vous avez fini.

Si vous avez fini d'apprendre, vous avez fini.

2. Être au sommet peut vous amener à croire en votre propre presse

Peu de choses sont plus ridicules que des dirigeants qui se prennent trop au sérieux et commencent à croire qu'ils sont un cadeau de Dieu pour les autres. Et pourtant, cela arrive continuellement. L'histoire est remplie d'histoires de personnes qui se sont laissées emporter par leur pouvoir et leur position.

L'un de ces dirigeants était le roi Gustave Adolphe de Suède. Il était connu comme un brillant commandant militaire et, au cours de son règne, il a élevé la Suède du statut de puissance mineure à celui de puissance majeure en Europe et a inauguré ce que l'on appelle l'âge d'or de la Suède. Mais comme beaucoup de dirigeants forts, il a commencé à croire que tout ce qu'il désirait réussirait automatiquement.

Alors que le roi combattait pendant la guerre de Trente Ans, il souhaitait gouverner la mer Baltique. Pour ce faire, il était déterminé à construire un navire qui dominerait les autres navires en beauté et en taille. C'est lui qui décide des dimensions et de l'armement du navire, même s'il n'a aucune expertise navale, et les confie aux constructeurs navals. Les mots suivants ont été écrits à propos de cette entreprise. "Rien ne peut être plus impressionnant et plus dédié à la glorification de sa majesté royale que son navire porte la plus magnifique décoration jamais organisée sur l'océan."

Le navire s'appelait le Vasa, du nom de la maison royale du monarque. Alors que la guerre faisait rage, le roi s'impatientait de son déclenchement. Des tests furent effectués pour vérifier sa stabilité, mais le monarque ne toléra aucun retard. Ainsi, le 10 août 1628, le Vasa fut lancé pour son voyage inaugural. Des milliers de personnes ont regardé le navire quitter lentement le port de Stockholm. Mais dès que le navire fut exposé à une rafale de vent, il commença à tanguer. Il s'est incliné, a pris l'eau et a coulé à quelques centaines de pieds du rivage, à moins d'un mile de son point de départ ! De toute évidence, la confiance du roi n'était pas suffisante pour maintenir son rêve à flot.

Chaque fois qu'un dirigeant commence à croire sa propre presse, il est en difficulté. Lorsque les gens excellent à un niveau élevé dans leur profession, une sorte de mythologie se

développe autour d'eux. Ils deviennent plus grands que nature dans l'esprit des autres.

La plupart du temps, c'est du battage médiatique. Aucun leader de niveau 5 n'est aussi bon qu'on le croit. Et aucun leader, peu importe depuis combien de temps ou s'il a bien dirigé, n'est au-dessus des lois du leadership. Les lois sont comme la gravité. Ils s'appliquent à vous, que vous y croyiez ou non.

Si vous devenez un leader de niveau 5, n'oubliez jamais que comme tout le monde, vous avez commencé au bas de l'échelle en tant que leader de position. Il fallait travailler pour établir des relations. Vous deviez prouver votre productivité. Et investir dans la vie des autres n'est possible qu'avec des efforts. Soyez confiant, mais soyez aussi humble. Si vous avez réussi, c'est uniquement parce que beaucoup d'autres personnes vous ont aidé tout au long de votre parcours.

3. Être au sommet peut vous faire perdre votre concentration

Lorsque les leaders atteignent le niveau 5, le nombre d'opportunités qu'ils reçoivent devient extraordinaire. Tout le monde veut entendre ce que ces dirigeants ont à dire. Mais bon nombre de ces opportunités ne sont en réalité que des distractions. Ils n'aideront pas l'organisation ou la cause du leader.

Dans Good to Great, Jim Collins raconte une histoire qui illustre comment cela peut se produire. L'exemple qu'il donne est celui de l'ancien président de Chrysler, Lee Iacocca. Collins écrit:

Lee Iacocca, par exemple, a sauvé Chrysler du bord de la catastrophe, en réalisant l'un des redressements les plus célèbres (et à juste titre) de l'histoire du monde des affaires américain. Chrysler a atteint une hauteur de 2,9 fois supérieure à celle du marché à peu près à mi-chemin de son mandat. Puis, cependant, il a détourné son attention pour devenir l'un des PDG les plus célèbres de l'histoire des affaires américaines. L'Investor's Business Daily et le Wall Street Journal ont relaté comment Iacocca apparaissait régulièrement dans des talk-shows comme Today Show et Larry King Live, personnellement joué dans plus de quatre-vingts publicités, avait eu l'idée de se présenter à la présidence des États-Unis (cité à un moment donné : « Diriger Chrysler a été une tâche plus importante que diriger le pays… Je pourrais gérer l'économie nationale en six mois »), et a largement fait la promotion de son autobiographie. Le livre, Iacocca, s'est vendu à sept millions d'exemplaires et l'a élevé au rang de rock star…. Les actions personnelles de Iacocca ont grimpé en flèche, mais au cours de la seconde moitié de son

mandat, les actions de Chrysler ont chuté de 31 % par rapport au marché général.[1]

Si les dirigeants qui atteignent le Pinacle veulent tirer le meilleur parti de leur séjour là-bas, ils doivent rester concentrés sur leur vision et leur objectif et continuer à diriger au plus haut niveau.

Je suis désolé d'admettre que j'ai parfois perdu le focus sur mon propre leadership. Cela m'est arrivé à EQUIP il y a plusieurs années. Au cours des huit premières années d'existence de l'entreprise, nous nous sommes concentrés sur la formation d'un million de dirigeants à l'échelle internationale. Nous l'avons appelé le Mandat du Million de Leaders. Cela a absorbé notre attention et nous avons mis toutes nos ressources au service de sa réalisation. Lorsque nous avons atteint notre objectif, nous avons célébré. J'ai offert à chaque membre du personnel, formateur en leadership et donateur majeur une bague en remerciement pour leur aide. Mais ensuite, nous avons perdu notre concentration. Nous avons continué à former des leaders, mais nous avons connu une déception. Je n'étais pas concentré sur un nouvel objectif, l'équipe non plus. C'était une grosse erreur, et cela signifiait que nous n'avons pas utilisé l'élan que nous avions construit pour continuer à avancer à notre rythme précédent. La bonne nouvelle est que les dirigeants d'EQUIP se sont regroupés, ont identifié notre prochaine grande montagne et ont recentré nos énergies une fois de plus pour faire l'ascension.

Peu importe où vous en êtes dans votre parcours de leadership, n’oubliez jamais que ce qui vous a amené là où vous en êtes ne vous mènera pas au niveau suivant.

Peu importe où vous en êtes dans votre parcours de leadership, n’oubliez jamais que ce qui vous a amené là où vous en êtes ne vous mènera pas au niveau suivant. Chaque pas en avant nécessite de la concentration et la volonté de continuer à apprendre, à s'adapter, à élaborer des stratégies et à travailler.

Vous ne restez pas au top sans concentration, humilité et travail acharné.

Meilleurs comportements au niveau 5
Comment utiliser Pinnacle comme plate-forme pour faire quelque chose de plus grand que vous-même

Le leadership doit toujours concerner les autres et non le leader. C'est vrai à tous les niveaux, et c'est particulièrement important au niveau 5, car faire en sorte que les gens suivent avec un profond respect est le summum du leadership. Les dirigeants de Pinnacle ont beaucoup de puissance et ils doivent en faire bon usage pendant qu'ils sont au sommet pour faire plus que s'aider eux-mêmes. Voici mes suggestions:

1. Faites de la place pour les autres au sommet

L’une des choses les plus importantes que tout leader de niveau 5 puisse faire est de faire de la place au sommet pour d’autres leaders. La plupart des dirigeants se donnent pour objectif de former des adeptes. Mais rassembler des partisans ne crée pas de place pour d’autres dirigeants. En tant que leader Pinnacle, vous devez créer cette salle. Cela commence au niveau 4, lorsque vous commencez à développer des leaders. Si vous faites cela continuellement et promouvez de bons leaders chaque fois que vous le pouvez, vous créez un cycle de changement positif dans l'organisation qui crée de la place pour les leaders. Cela peut paraître contre-intuitif. Le fait d’avoir plus de dirigeants ne créerait-il pas moins de marge de manœuvre ? Non. Et voici pourquoi : lorsque vous développez un leader qui forme d’autres leaders, vous créez plus d’espace au sommet car vous augmentez la taille et le pouvoir de l’ensemble de l’organisation. Chaque fois que vous formez de bons leaders et que vous les aidez à trouver une place pour qu'ils puissent diriger et avoir un impact, ils rassemblent plus de bonnes personnes autour d'eux. En conséquence, l’organisation grandit (avec son potentiel) et a besoin de davantage de bons dirigeants. Ce processus crée un cycle d’expansion et une sorte d’élan vers le sommet pour les autres

dirigeants, ce qui contribue à propulser l'organisation vers l'avant.

Développer des leaders à partir du niveau Pinnacle nécessite une grande compétence et intentionnalité. Il n'est pas facile de former des leaders. Il est encore plus difficile de former des leaders qui se consacreront au développement d'autres leaders au lieu de simplement diriger. En étudiant les dirigeants qui n'avaient que des adeptes par rapport aux dirigeants qui développaient des leaders, j'ai commencé à remarquer des différences subtiles mais claires. Voici les caractéristiques d'un leader de niveau 5 qui développe des leaders :

Le désir du leader : réussir au lieu d'être nécessaire

Au début de ma carrière de leader, j'adorais quand les gens avaient besoin de moi. Et c'était de la musique à mes oreilles quand ils me l'ont dit. J'ai adoré entendre des choses telles que « Nous ne pourrions pas y arriver sans vous. Que ferions-nous si tu étais parti ? Vous êtes le seul leader qui nous comprend vraiment. Malheureusement, je les ai crus!

La réalité est que personne n'est indispensable. Pire encore, permettre aux autres de devenir dépendants ne fait guère plus que satisfaire l'ego d'un leader. Il s'agit d'un style de leadership très restrictif et dont la durée de vie est très courte.

« Le leader ultime est celui qui est prêt à développer les gens au point qu'ils finissent par le surpasser en connaissances et en capacités. » —*Fred A. Manske Jr.*

La première étape pour former des leaders est d'avoir le désir de développer les gens afin qu'ils puissent réussir sans vous. L'auteur sur le leadership et ancien cadre de FedEx, Fred A. Manske Jr., a observé : « Le leader ultime est celui qui est prêt à développer les gens au point qu'ils finissent par le surpasser en connaissances et en capacités. » Au niveau Pinnacle, cela devrait toujours être votre objectif.

L'objectif du leader : travailler sur les forces des gens plutôt que sur leurs faiblesses

Certains dirigeants adoptent une approche de conseil pour développer les personnes. J'entends par là qu'ils se

concentrent sur ce que la personne fait mal ou qu'ils concentrent leur attention sur l'aide à apporter des corrections dans ces domaines. En fait, lorsque j'ai commencé ma carrière, j'ai passé beaucoup de temps à conseiller les gens. Mais à ma grande frustration, j'ai constaté peu d'amélioration chez les personnes avec qui je travaillais. Pour être honnête, je n'étais vraiment pas un bon conseiller. Mais j'ai aussi eu un moment d'eurêka lorsque j'ai compris la principale raison pour laquelle nous ne faisions pas de progrès. J'étais concentré sur les faiblesses des gens. Ce n'est pas une façon de développer les gens.

Si vous souhaitez développer les gens, vous devez les aider à découvrir et à développer leurs points forts. C'est là que les gens ont le plus de potentiel de croissance. Aider à développer leurs forces est le seul moyen d'aider les dirigeants à devenir des leaders de classe mondiale.

L'attitude du leader : céder le pouvoir au lieu de l'accumuler

Avez-vous joué à suivre le leader quand vous étiez enfant ? Le but du jeu était de conserver sa place en tête de file le plus longtemps possible. Les enfants qui ont gagné se sont montrés les plus agressifs en essayant de faire quelque chose que personne d'autre ne pouvait imiter. En tant que leader de niveau 5, vous devez être aussi agressif lorsqu'il s'agit de céder le pouvoir à d'autres dirigeants que vous l'étiez pour l'accumuler lorsque vous étiez enfant. Cela nécessite une

attitude d’abondance, où votre état d’esprit est « Menons ensemble ». Vous devez devenir un responsabilisateur de classe mondiale. Comme l'affirme Lynne Joy McFarland dans le livre 21st Century Leadership: Dialogue with 100 Top Leaders, « le modèle de leadership d'autonomisation passe du « pouvoir de position » au « pouvoir du peuple », où chacun se voit confier un rôle de leadership afin de pouvoir contribuer au maximum de ses capacités. »

« Le modèle de leadership d’autonomisation passe du pouvoir de position au pouvoir du peuple, où chacun se voit confier un rôle de leadership afin de pouvoir contribuer au maximum de ses capacités. » — *Lynne Joy McFarland*

Le point de vue du leader : voir les leaders potentiels tels qu'ils pourraient être plutôt que tels qu'ils sont

L'une des clés du développement des leaders – à tous les niveaux – est de voir les gens non pas tels qu'ils sont ou tels que les autres les voient, mais tels qu'ils pourraient être. Contribuer à combler l'écart entre l'état d'une personne et la réalisation de son potentiel est ce qui motive les leaders de niveau 5 à élever d'autres leaders au niveau 4. Pour voir ce qui se passe, il faut très peu de talent. Voir ce qui pourrait être – et contribuer à le concrétiser – demande de la vision, de l'imagination, des compétences et de l'engagement. C'est ce qu'un leader Pinnacle doit apporter à la table.

L'impact du leader : savoir qu'il faut un leader de niveau 5 pour développer un leader de niveau 4

Diriger et développer des leaders n'est pas facile. Les dirigeants à fort potentiel ne suivront que ceux qui sont en avance sur eux – en termes de capacités, d'expérience ou les deux. Quelqu'un qui obtient un 9 en leadership ne suivra pas un 5. Pour cette raison, les dirigeants de Pinnacle ne peuvent pas déléguer le processus de développement du leadership des leaders potentiels à d'autres personnes moins talentueuses que ceux qui sont encadrés. Cela ne fonctionne tout simplement pas. S'il existe des leaders potentiels de niveau 4 ou 5 dans votre organisation et que vous êtes un leader de niveau 5, vous devez consacrer du temps et des efforts à les encadrer. Sinon,

ils iront ailleurs pour trouver un leader de niveau 5 disposé à le faire. Les meilleurs leaders potentiels ne resteront pas dans l'organisation à moins que vous n'alliez vers eux là où ils se trouvent, que vous leur tendiez la main et que vous les aidiez à grimper jusqu'à votre niveau.

2. Encadrez en permanence les leaders potentiels de niveau 5

J'enseigne et j'écris sur le thème du leadership depuis trois décennies et demie, et durant cette période, j'ai eu le privilège de travailler avec de nombreuses organisations. Chacun d'eux a été unique avec des questions, des besoins et des conditions pas comme les autres. Cependant, tous ont un point commun. Ils avaient besoin de dirigeants plus nombreux et meilleurs ! Pas une seule fois, personne dans une organisation n'a dit : « Nous avons trop de dirigeants. Et ceux que nous avons sont meilleurs que ce que nous souhaitons. Pouvez-vous nous aider à nous en débarrasser?

Récemment, j'ai assisté à une interview entre mon ami Bill Hybels et l'ancien PDG de General Electric, Jack Welch. Bill posait à Welch des questions sur la succession (un sujet que j'aborderai spécifiquement dans un instant). Welch a déclaré que quelques années avant de quitter General Electric, il avait dressé une liste de successeurs potentiels. La liste comprenait trois catégories : les leaders sur la voie intérieure,

les leaders avec du potentiel et les leaders à long terme – et il a nommé plusieurs personnes.
Pendant qu'il parlait, j'ai commencé à me demander comment il était capable de choisir parmi les leaders de l'intérieur, mais avant de pouvoir aller très loin dans ma réflexion, Welch m'a étonné en mentionnant que son successeur était issu de la catégorie des attaquants de longue haleine. Et cela m'a fait réfléchir à l'importance du mentorat. Je suis arrivé à ces conclusions :

1. Il faut avoir beaucoup de bons leaders pour sélectionner les meilleurs leaders.
2. Vous devez donner le meilleur de vous-même à tous les leaders potentiels de niveau 5, car vous pourriez être surpris par celui qui termine le plus fort.

Quel que soit votre potentiel de leadership, vous devez vous efforcer de progresser jusqu'au niveau 4 afin de pouvoir investir dans les autres. Mais si vous atteignez le niveau 5, vous avez une bien plus grande responsabilité. Personne d'autre qu'un leader de niveau 5 ne peut élever d'autres leaders de niveau 5. Si vous atteignez le Pinnacle, donnez le meilleur de vous-même à vos meilleurs leaders potentiels et ne cessez jamais de les encadrer.

3. Créez un cercle intérieur qui vous gardera les pieds sur terre

Lorsque les leaders atteignent le niveau 4, leur entourage les rend meilleurs. La loi du cercle intérieur dit que ce sont les personnes les plus proches des dirigeants qui déterminent leur potentiel. Les membres du cercle restreint aident les dirigeants à faire passer leur organisation à un niveau supérieur. C'est toujours vrai au niveau 5, mais le cercle restreint doit également remplir une autre fonction : il doit garder le leader sur les pieds. Comme je l'ai déjà expliqué, il est très facile pour les dirigeants de commencer à croire leur propre presse au niveau 5. Un bon cercle restreint peut aider les dirigeants du niveau Pinnacle à éviter cet écueil.

Jim Collins, dans How the Mighty Fall, écrit sur l'érosion d'une dynamique d'équipe saine qui peut survenir dans les organisations très performantes. « Il y a un déclin marqué dans la qualité et la quantité du dialogue et du débat ; il y a une évolution vers le consensus ou une gestion dictatoriale plutôt que vers un processus d'argumentation et de désaccord suivi d'un engagement unifié à exécuter les décisions. Lorsque ces choses se produisent, le leader et l'organisation se dirigent vers des ennuis.

Au niveau 5, un bon cercle restreint permettra aux dirigeants d'être eux-mêmes, mais les membres du cercle restreint leur diront également la vérité sur eux-mêmes. Ces

choses rendent le voyage agréable, évitent la solitude et empêchent les dirigeants de développer l'orgueil. Et voici la bonne nouvelle. Les personnes de votre entourage peuvent devenir vos personnes préférées, comme votre famille.

4. Faites des choses pour l'organisation que seuls les leaders de niveau 5 peuvent faire

Être au niveau 5 permet à un leader de voir et de faire des choses qui ne peuvent être faites depuis n'importe quel autre poste de leadership. Certaines de ces choses sont évidentes. Si vous êtes le plus haut dirigeant de votre organisation, vous devez la guider. Vous devez être un bon modèle pour tous les membres de l'organisation en valorisant les gens, en continuant à grandir, en pratiquant la règle d'or, en étant authentique, en faisant preuve de bonnes valeurs et en respectant les bonnes priorités.

D'autres éléments peuvent être moins évidents et très spécifiques à votre situation et à votre organisation. Vous pourrez peut-être créer un produit ou un service révolutionnaire. Vous pourrez peut-être défendre une valeur ou une cause que personne d'autre ne pourrait faire aussi efficacement. Vous pourrez peut-être aider les gens à améliorer leur vie. Vous pourrez peut-être avoir un impact unique sur votre communauté. Vous pouvez entretenir des

relations avec des personnes qui peuvent vous aider à accomplir quelque chose d'important. Tout le travail que vous avez accompli et toute l'influence que vous avez acquise au fil des années pourraient bien être entre vos mains afin que vous puissiez en faire quelque chose de plus grand. Vous devez garder les yeux, les oreilles et le cœur ouverts aux possibilités. Le succès que vous avez ne vous a pas été donné uniquement pour vous-même.

Les leaders de niveau 5 disposent d'une plateforme pour diriger et persuader. Dans la mesure du possible, utilisez-le pour transmettre les choses qui vous ont aidé. Le leadership est une influence. Tirez-en parti pour ajouter de la valeur aux autres.

5. Planifier votre relève

Au milieu des années 1980, j'ai eu le privilège de passer quelques jours avec l'expert en gestion Peter Drucker. Un groupe de dirigeants a eu l'occasion de s'asseoir avec lui, de l'écouter, de prendre des notes et de poser des questions. J'ai appris beaucoup de choses merveilleuses grâce à Drucker, mais il y a une question qu'il m'a posée qui m'a mis plus au défi qu'autre chose. Au cours de la séance, il a demandé à chacun de nous : « Qui va vous remplacer ?

Avant cela, je ne m'étais jamais posé cette question. Lorsque Drucker l'a posé, je n'ai eu aucune réponse. Mais j'ai quitté mon séjour avec lui, déterminé à vivre de telle manière

que je serais en mesure d'y répondre. Et à partir de ce jour, je me suis consacré à former les meilleurs leaders de ma sphère d'influence et à les aider à être prêts à diriger au plus haut niveau possible.

Laisser un successeur est le dernier grand cadeau qu'un dirigeant puisse faire à une organisation. Les difficultés liées à la transition de leadership sont bien trop fréquentes et, comme le passage de relais dans une course de relais, une transition de leadership doit être bien planifiée et exécutée. Le succès dépend du fait que le leader qui prend le relais passe le relais au leader suivant lorsque les deux courent à vitesse maximale. L'écrivain Lorin Woolfe dit : « Le test ultime pour un leader n'est pas de savoir s'il prend des décisions intelligentes et prend des mesures décisives, mais s'il ou elle apprend aux autres à être des leaders et bâtit une organisation qui peut pérenniser son succès même lorsqu'il ou elle n'est pas là. Les vrais leaders mettent leur ego de côté et s'efforcent de créer des successeurs qui les dépassent. Et ils prévoient de passer le relais du leadership dans la foulée alors qu'ils sont encore à leur apogée. Si un leader a déjà commencé à ralentir, le relais est passé trop tard. Aucun dirigeant ne devrait nuire à la dynamique de l'organisation en restant trop longtemps juste pour sa propre gratification. Le problème numéro un des organisations dirigées par des leaders de niveau 5 est qu'ils restent trop longtemps. Donc, si vous êtes un leader de niveau

5 qui dirige une organisation, planifiez votre succession et partez avant de vous sentir obligé de le faire.

6. Laisser un héritage positif

Quelqu'un a demandé un jour à Billy Graham quelle était la chose la plus surprenante dans la vie. "La brièveté", a-t-il répondu. Maintenant que j'ai atteint la soixantaine, je devrais être d'accord avec lui. Quand on est jeune, on a hâte d'arriver quelque part dans la vie : réussir, gravir les échelons, avoir un impact. Si vous avez une personnalité de type A, vous avancez vite et essayez de conquérir autant de terrain que possible. Mais en vieillissant, vous réalisez qu'il y a bien plus dans la vie que le succès. Vous voulez faire une différence. Et si vous y réfléchissez suffisamment tôt, vous avez la possibilité de laisser un héritage positif. C'est ce que je désire faire. J'espère que vous aussi.

Quelqu'un a demandé un jour à Billy Graham quelle était la chose la plus surprenante dans la vie.

"La brièveté", a-t-il répondu.

L’une des clés pour arriver à la fin de notre vie sans regret est de créer un héritage durable. Si vous êtes un leader de niveau 5, je souhaite vous encourager à utiliser l’influence dont vous disposez actuellement pour créer un monde meilleur. Comment? Tout d’abord, reconnaissez que ce que vous faites quotidiennement, au fil du temps, devient votre héritage. Qu’il s’agisse de passer du temps de qualité avec votre famille chaque jour, d’économiser de l’argent et d’investir chaque mois, de dire des mots gentils et encourageants aux autres chaque jour, ces actions se traduisent par un héritage d’impact positif.

Deuxièmement, décidez maintenant de ce que vous voulez que votre héritage soit. Comment voulez-vous qu’on se souvienne de vous ? Qu’aimeriez-vous que les gens disent de vous lors de vos funérailles ? Avez-vous une vision de l’impact positif que vous souhaitez laisser derrière vous ? Savez-vous ce que vous pouvez investir dans des leaders potentiels qui voudront vous aider à le construire ?

Enfin, comprenez qu’un héritage est la somme de toute votre vie, et pas seulement des extraits. Si vous avez échoué, ce n'est pas grave. Votre vie a-t-elle pris un chemin qui n’est pas idéal ? Mettez-le derrière vous. Partez dans la bonne direction et commencez à changer votre façon de vivre dès aujourd’hui. Accomplissez votre mission et votre vision de votre vie. Faites-le maintenant avant qu’il ne soit trop tard pour changer.

Ne vous laissez pas aller aux derniers jours de votre vie en vous demandant ce qui aurait pu se passer. Décidez aujourd'hui de ce que sera votre vie, puis agissez chaque jour pour vivre vos rêves et laisser votre héritage !

Les lois du leadership au niveau suprême

Lorsque vous examinez les différents aspects du niveau 5, soyez conscient de la façon dont les lois suivantes du leadership entrent en jeu :

La loi du respect Les gens suivent naturellement des dirigeants plus forts qu'eux

Lorsque j'ai rédigé l'aperçu des 5 niveaux de leadership dans le premier chapitre de ce livre, j'ai utilisé le mot respect pour décrire le niveau 5. Au sommet, les leaders ont si bien dirigé pendant si longtemps qu'ils sont devenus plus grands que nature, et les gens sont influencés par leur réputation avant même qu'il n'y ait un contact direct entre les dirigeants et leurs partisans. Ralph Waldo Emerson a dit : « Chaque grande institution est l'ombre allongée d'un seul homme. » Ce sentiment décrit bien les leaders de niveau 5. Leur présence a un impact.

« Chaque grande institution est l'ombre allongée d'un seul homme. »
—Ralph Waldo Emerson

Il est vrai que les dirigeants gagnent le respect à tous les niveaux. Ils le gagnent en démontrant qu'ils sont dignes

d’avoir la chance de diriger au niveau 1, en développant des relations au niveau 2, en créant une équipe productive au niveau 3 et en développant les personnes au niveau 4. Mais au niveau 5, le respect qu’ils ont gagné commence à s’accumuler. Tout le monde veut suivre un véritable leader de niveau 5.

La loi de l'intuition Les dirigeants évaluent tout avec un biais de leadership

Tout le monde est intuitif. Nous avons tous une forte intuition dans les domaines de nos dons. Ce que les leaders de niveau 5 possèdent en abondance, c'est l'intuition du leadership et, par conséquent, ils voient tout avec un parti pris de leadership. Les bons dirigeants apprennent à faire confiance à ce qu’Emerson appelle « l’impulsion bénie ». C’est l’intuition qui vous informe que quelque chose ne va pas. Les dirigeants de niveau 5 apprennent à faire confiance à ces instincts et à agir en fonction de ceux-ci.

De toutes les lois du leadership que j’enseigne, la loi de l’intuition est la plus difficile. Pourquoi? Parce que la plupart des gens ont du mal à enseigner dans les domaines où ils sont intuitifs. L'intuition est la capacité d'éprouver une vision immédiate sans pensée rationnelle. Si vous pouvez effectuer des tâches de leadership en sachant qu’elles sont justes mais sans les avoir examinées de manière rationnelle, il est difficile d’expliquer pourquoi vous avez fait ce que vous avez fait.

Plus vous êtes naturellement doué en leadership, plus votre intuition en matière de leadership est susceptible d'être forte. Apprenez à lui faire confiance. Et si vos dons en leadership ne sont pas élevés, ne perdez pas espoir. S'il est vrai que votre intuition de leadership ne sera jamais aussi élevée que celle d'un leader naturel, vous pouvez toujours développer une intuition de leadership basée sur votre expérience de leadership et une réflexion réfléchie sur vos échecs et vos réussites.

La loi du timing, quand diriger est aussi importante que quoi faire et où aller

La loi du timing est étroitement liée à la loi de l'intuition, car le timing est également largement instinctif. Savoir quoi faire peut être relativement facile pour un leader efficace de niveau 3. Connaître le bon timing peut être beaucoup plus difficile. Pourquoi? Il y a tellement de facteurs intangibles. Souvent, nous ne devons compter que sur une intuition pour prendre une décision quant au timing, et cela peut être difficile à expliquer. Les gens sont enclins à écouter des faits concrets et à respecter le point de vue de la personne qui les exprime. L'intuition n'a pas autant de poids, à moins que vous n'ayez fait la preuve de bonnes évaluations pour l'étayer.

Les leaders du niveau 5 ont tellement d'expérience et de crédibilité que les autres écoutent leurs intuitions en matière de timing. Si vous n'êtes pas encore au niveau 5, sachez que les

autres pourraient ne pas faire confiance à vos conseils en matière de timing. Mais ne désespérez pas. Écoutez votre intuition, notez quand elle est fausse ou bonne et développez un historique qui vous apportera la crédibilité que vous désirez.

La loi de l'héritage La valeur durable d'un leader se mesure par la succession

J'ai déjà discuté de l'importance de l'héritage au niveau 5, je n'ai donc pas besoin d'en dire beaucoup ici. Permettez-moi de vous quitter avec cette pensée : le but de la vie n'est pas de vivre éternellement. Le but dans la vie est de créer quelque chose qui fonctionne. La meilleure façon d'y parvenir en tant que leader de niveau 5 est d'investir ce que vous avez dans la vie des autres.

Le but de la vie n'est pas de vivre éternellement. Le but dans la vie est de créer quelque chose qui fait du bien

La loi de la croissance explosive Pour ajouter de la croissance, diriger les suiveurs – Pour se multiplier, diriger les leaders

Chaque fois que vous développez un leader potentiel au niveau 4, vous améliorez votre organisation et augmentez son potentiel. Pourquoi? Parce que…

Lorsque vous développez un suiveur, vous gagnez un suiveur.

Lorsque vous développez un leader, vous gagnez un leader et tous ses partisans.

Lorsque vous développez un leader de niveau 4, vous gagnez un leader qui crée d'autres leaders, et vous gagnez tous les leaders et tous les suiveurs qu'ils dirige.

C’est pourquoi les leaders de niveau 5 sont si puissants et pourquoi leurs organisations ont un potentiel illimité !

Aidez les autres à atteindre les niveaux 4 et 5

Créez des moments marquants pour les leaders que vous développez

À ce stade, dans les sections précédentes du livre, j'ai discuté des convictions qui vous aideraient à passer au niveau supérieur de leadership. Cependant, lorsque vous êtes au niveau Pinnacle, il n'y a pas de place plus élevée dans le leadership. Alors qu'est-ce que je vais faire dans cette section ? Apprenez à aider les autres à accéder aux niveaux supérieurs de leadership. Une fois que vous avez atteint le niveau 5, votre objectif ne devrait de toute façon pas être de progresser ; il devrait s'agir d'aider les autres à progresser aussi haut qu'ils le peuvent.

Quel est le secret pour apprendre à diriger ? C'est comme dire qu'on apprend à conduire une voiture en conduisant une voiture. Ou qu'on apprend à cuisiner en cuisinant. Tout est vrai. Comme l'a dit un jour sèchement le romancier Mark Twain : « Je connais un homme qui a attrapé un chat par la queue et en a appris 40 % plus sur les chats que celui qui ne l'a pas fait. » Cela peut ressembler à une impasse, comme le vieux regret selon lequel on ne peut pas obtenir un emploi sans avoir d'abord de l'expérience, alors qu'on ne peut pas acquérir

d’expérience sans avoir d’abord un emploi. C'est là que vous intervenez.

En tant que mentor, vous pouvez offrir aux dirigeants inexpérimentés des expériences de leadership qui les rendront meilleurs. Un peu d’expérience va bien plus loin que beaucoup de théorie. Vous avez probablement entendu le dicton : « Lorsqu’une personne qui a de l’argent rencontre une personne qui a de l’expérience, la personne qui a de l’expérience obtient généralement l’argent et la personne qui a de l’argent acquiert l’expérience. » En tant que leader expérimenté, vous pouvez identifier les leaders potentiels, déterminer de quels types d'expériences ils ont besoin et vous pouvez les aider à les offrir dans un environnement contrôlé où leurs échecs et leurs erreurs ne les feront pas complètement sortir du jeu du leadership.

Pouvez-vous identifier les expériences qui vous ont appris de précieuses leçons de leadership et qui vous ont façonné en tant que personne et leader ? Je peux certainement. Ce sont des moments décisifs. Pendant que j'écrivais Les 21 lois irréfutables du leadership, j'ai été surpris de découvrir que je pouvais me souvenir d'une expérience spécifique pour chaque loi qui l'a cimentée dans ma conscience de leadership. Par exemple, la Loi de la Victoire était devenue une réalité pour moi en 1970, lorsque j’ai dirigé mon organisation vers un objectif que presque tout le monde croyait impossible. La Loi du Cercle Intérieur est devenue claire pour moi le jour de mon

quarantième anniversaire lorsque j'ai dû admettre que je n'avais pas eu autant de succès que je l'avais espéré et que si je voulais accomplir tout ce que je désirais, je devais développer un cercle restreint d'autres dirigeants pour travailler à mes côtés.

> Les incidents clés de votre vie – les moments décisifs – vous ont façonné. Ils ont créé des avancées pour vous. Et les expériences de leadership que vous avez vécues, bonnes et mauvaises, ont fait de vous le leader que vous êtes aujourd'hui. Il en sera de même pour ceux que vous dirigerez et développerez. Pourquoi ne pas aider les autres à vivre autant d'avancées positives que possible pendant qu'ils sont sous vos soins ?
>
> J'ai récemment lu un article de Robert J. Thomas dans le MIT Sloan Management Review qui confirme mes observations sur le développement du leadership. Thomas soutient que les organisations qui font du bon travail en matière de développement des leaders utilisent les expériences creuses comme « une sorte de forme super concentrée de développement du leadership ». Il écrit,
>
> Les creusets peuvent être produits sur le chantier et en dehors. Certaines prennent la forme d'un renversement : un décès dans la famille, un divorce, la perte d'un emploi. D'autres impliquent une suspension, une période intermédiaire que traversent les gens pendant

leurs études supérieures, leur camp d'entraînement, leur chômage, voire la prison. Une troisième forme est le creuset d'un nouveau territoire, dans lequel l'individu est propulsé dans un nouveau rôle social ou invité à assumer une mission à l'étranger dans un pays inconnu.[2]

Thomas poursuit en décrivant deux organisations très différentes qui orchestrent et gèrent des expériences cruciales pour aider leurs dirigeants à se développer et à grandir : l'Église mormone et les Hells Angels. Thomas affirme : « Les deux organisations sont de grandes entités multinationales durables, complexes, composées de plusieurs unités, qui ont connu une croissance rapide au cours des trois dernières décennies. Tous deux ont fermé leurs frontières et procèdent à un recrutement sélectif de nouveaux membres, et ils admettent rarement les convertis aux plus hauts niveaux de la direction.

Pourtant, ni l'un ni l'autre ne souffre d'un faible pool génétique de leadership. Chaque groupe utilise une activité particulière comme une expérience creuset pour le développement des leaders.

Pour l'Église mormone, le creuset le plus visible est l'expérience missionnaire, un test de foi, d'identité et de talent de leadership qui sert également

> de principal moteur de croissance pour l'adhésion à l'Église. Pour les Hells Angels, cela prend la forme d'une « course » à moto, un événement remarquable par sa similitude fonctionnelle avec celle d'une mission missionnaire. Une brève analyse de ces creusets initiés par l'organisation montre comment ils contribuent au développement du leader basé sur l'expérience.[3]

Thomas souligne également, de manière moins dramatique, que Toyota, Boeing, General Electric et le MIT adoptent également une approche expérientielle du développement du leadership.

Si vous souhaitez tirer le meilleur parti de votre influence au niveau 5, vous devez alors créer des moments décisifs qui permettront à vos meilleurs leaders d'atteindre leur potentiel de leadership. Voici comment je vous suggère de procéder.

1. Identifier et créer les leçons cruciales de leadership qu'ils doivent apprendre

Commencez par identifier les qualités et compétences essentielles que tout bon leader doit posséder. Ce sera votre modèle pour présenter des expériences clés et tester les leaders potentiels à mesure qu'ils sont prêts. Voici une liste que j'ai élaborée après mon quarantième anniversaire lorsque j'ai réalisé que je devais me consacrer au développement de mon cercle restreint de dirigeants :

Intégrité	Résolution de problème
Vision	Communication
Influence	Créativité
Passion	Travail en équipe
Servitude	Attitude
Confidence	Autodiscipline

Une fois que j'ai choisi la liste, j'ai commencé à chercher des opportunités pour placer les dirigeants dans des situations où ils pourraient tirer des leçons fondées sur l'expérience dans ces domaines. Par exemple, chaque fois qu'il y avait un problème dans l'organisation, je ne le résolvais pas moi-même. Au lieu de cela, j'ai envoyé l'un des leaders que je développais pour essayer de comprendre. Ensuite, nous discuterions de la manière dont il ou elle a résolu le problème et de ce qu'il ou elle a appris. Pour faciliter leur communication, lorsque les dirigeants étaient prêts, je leur donnais l'occasion de parler : à différents groupes, aux dirigeants ou à l'ensemble de l'organisation. Ensuite, nous parlions de ce qui n'allait pas et de ce qui s'était bien passé, et de ce qu'ils pourraient faire la prochaine fois pour s'améliorer. Si je voulais les aider à développer leur influence et à améliorer leur travail d'équipe, je leur demanderais de recruter une équipe de bénévoles pour

un événement ou un programme et de travailler avec cette équipe pour donner suite. Vous avez eu l'idée. Lorsque vous dirigez une organisation, vous ne pouvez pas vous concentrer uniquement sur la réalisation de la vision ou sur l'accomplissement du travail. Chaque défi, problème, opportunité ou initiative est une opportunité pour vous de jumeler des leaders potentiels à une expérience de développement du leadership qui changera qui ils sont. Essayez de penser en ces termes chaque jour.

2. Recherchez les moments de creuset inattendus dont ils peuvent apprendre

Les gens n'apprennent pas les choses simplement parce que nous le voulons. Les leaders de niveau 5 comprennent que les moments propices à l'apprentissage sont souvent le résultat de « leviers » dans leur vie. Le changement se produit dans la vie des gens lorsqu'ils…

Souffrent suffisamment pour le devoir (douleur et adversité), apprennent suffisamment pour le vouloir (éducation et expérience) ou reçoivent suffisamment pour pouvoir le faire (soutien et équipement).

Les dirigeants avisés recherchent des moments qui entrent dans ces trois catégories. Certains peuvent être créés, mais beaucoup se produisent simplement. Les bons leaders aident les personnes qu'ils encadrent à apprendre d'elles et à en tirer

le meilleur parti en expliquant leur expérience et en posant les bonnes questions.
Par exemple, lorsque les gens décrivent une perte dans leur vie, je fais plus que simplement sympathiser avec eux. Je leur demande de me dire ce qu'ils en ont appris. C'est la seule façon dans la vie de transformer une perte en gain. Plus la perte est grande, plus les leçons potentielles et les opportunités de développement du leadership sont grandes.
Nous vivons tous bien plus que ce que nous comprenons. Votre travail en tant que leader de niveau 5 consiste à aider les personnes de haut niveau que vous développez à donner un sens à ce qu'elles vivent et à y trouver de la valeur.

3. Utilisez vos propres moments de creuset comme lignes directrices pour enseigner aux autres

Chaque leader doit s'appuyer sur ses propres expériences et avancées pour aider la prochaine génération de dirigeants à diriger. Pour ce faire, vous devez avoir examiné ces expériences et identifié les leçons que vous en avez tirées. Il est très probable que les expériences et les leçons qui vous ont permis de briser les barrières du leadership dans votre vie aideront les autres à percer les leurs.

Les expériences et les leçons qui vous ont permis de briser les barrières du leadership dans votre vie aideront les autres à percer les leurs.

Ma recommandation est que vous prévoyiez du temps avec un stylo et du papier (ou un ordinateur) pour identifier vos propres moments creuses. Déterminez ensuite comment ils pourraient aider les personnes que vous développez. Voici les catégories que j'ai utilisées pour analyser mes expériences de leadership :

Innovateurs

Ce sont des expériences qui encouragent les gens à commencer à développer une qualité ou une discipline de leadership. Par exemple, en 1972, lorsque quelqu'un m'a mis au défi d'articuler un plan de développement personnel concret que j'utilisais pour grandir – et je n'y suis pas parvenu –, je me suis engagé à adopter un plan de développement personnel et à le suivre quotidiennement.

Brise-glace

Ces expériences aident les dirigeants à avancer après une période de stagnation.

Par exemple, en 1980, j'ai pris la décision difficile de quitter l'organisation dans laquelle j'avais travaillé pendant toute ma carrière pour travailler dans une autre qui, selon moi, m'offrirait plus d'opportunités d'atteindre mon potentiel.

Brise-nuages

Ces expériences élèvent les dirigeants plus haut, leur permettant de voir les choses telles qu'elles pourraient être. En tant que pasteur d'une petite église, j'ai commencé à visiter de grandes églises et à interviewer leurs dirigeants. Cela m'a donné un aperçu d'un monde beaucoup plus vaste en dehors de ma propre expérience limitée.

Brise-égalité

Ces expériences permettent aux gens de prendre une décision qui déterminera l'orientation de leur leadership. En 1995, j'ai quitté une organisation que j'avais dirigée avec succès pour pouvoir créer et diriger ma propre entreprise au potentiel illimité.

Briseur de coeur

Ces expériences amènent les dirigeants à s'arrêter et à évaluer où ils en sont et ce qu'ils font. J'ai eu une crise cardiaque en 1998. Cela a complètement changé ma vision de la vie, de la famille, du travail et du leadership. J'ai tourné mon attention vers ma santé et j'ai planifié comment je vivrais délibérément mes journées.

Batteurs de records

Ces expériences sont exaltantes, car elles permettent aux dirigeants de percer leurs voiles de leadership. Lorsque EQUIP a atteint son objectif d'un million de leaders – ce qui semblait presque impossible lorsque nous l'avions fixé – j'ai réalisé que l'équipe et moi étions capables de faire plus que ce que nous imaginions si nous travaillions ensemble.

Le but de réfléchir à vos avancées en matière de leadership et de les répertorier est de les partager avec d'autres leaders potentiels. Pourquoi les entraîneurs demandent-ils à d'anciens joueurs à succès de revenir dans l'équipe et de raconter des histoires de victoires passées ? Pourquoi les entreprises élèvent-elles les anciens dirigeants qui ont bâti l'organisation, en faisant d'eux des légendes qui perdurent au-delà de leurs années de service ? Pourquoi l'Église se souvient-elle des héros de la foi ? Pourquoi étudions-nous les grands dirigeants de l'histoire ? D'ailleurs, pourquoi est-ce que

je partage autant de mes propres histoires ? Les dirigeants font ces choses parce qu'ils espèrent que les histoires inspireront une autre génération de dirigeants à atteindre son potentiel.

Je souhaite vous encourager à identifier vos expériences révolutionnaires et à les raconter sous forme d'histoires aux leaders que vous souhaitez développer. En même temps, je dois vous prévenir : certaines personnes vous traiteront d'arrogant ou d'égocentrique lorsque vous le leur direz. Ne vous laissez pas décourager. Je ne connais pas de meilleur moyen de communiquer des vérités importantes aux autres. Les gens utilisent les histoires pour enseigner les leçons de la vie depuis aussi longtemps que les êtres humains parcourent la terre. Dites le vôtre et aidez la prochaine génération à prendre sa place en tant que leader.

4. Exposez-les à d'autres personnes et organisations qui auront un impact sur eux

L'un des meilleurs moyens que j'ai trouvé pour inculquer des qualités et des compétences en leadership à mes futurs leaders a été de leur demander d'interviewer de bons leaders. Poser des questions et chercher des moyens de développer une certaine qualité est une merveilleuse façon pour une personne de grandir. Premièrement, ils doivent garder les yeux ouverts sur les bons dirigeants et les organisations bien dirigées, ce qui commence à développer en eux une conscience du leadership.

Deuxièmement, ils doivent prendre l'initiative (et parfois être persuasifs) pour obtenir l'entretien. Troisièmement, ils doivent se préparer à l'entretien, ce qui les amène à approfondir leur réflexion sur le leadership. Quatrièmement, l'expérience de l'entretien lui-même les place dans le monde d'un autre leader et les expose à une autre culture qui les aide à grandir. Et enfin, analyser l'entretien et en parler avec la personne qui lui a confié la mission permet de rendre les leçons concrètes, surtout s'il s'agit de mettre en œuvre et d'enseigner ce qu'il a appris. Plusieurs fois après avoir demandé à mes leaders en développement de faire un entretien, ils sont revenus et m'ont dit : « Je pensais que cette qualité de leadership était forte dans ma vie jusqu'à ce que j'en sois témoin dans leur vie. J'ai un long chemin à parcourir.

J'ai appris la valeur des expériences avec de grands dirigeants et des organisations bien dirigées grâce à mon père, Melvin Maxwell. Papa m'a présenté Norman Vincent Peale quand j'étais en septième année. Le Dr Peale était un excellent communicateur doté d'une attitude positive. Il m'a fortement impressionné par le fait de maintenir une attitude positive. Papa m'a également présenté E. Stanley Jones quand j'étais au lycée. Ce géant de la foi chrétienne était missionnaire, écrivain et fondateur d'un mouvement de renouveau. Ces expériences et d'autres à l'initiative de mon père ont marqué ma vie de très jeune.

J’ai essayé d’imiter mon père de la même manière, tant avec ma famille qu’avec les dirigeants de mes organisations. Par exemple, lorsque mon fils Joel avait seize ans, Margaret et moi lui avons organisé une rencontre avec Mère Teresa en Inde. Le bien le plus précieux de Joel est une photo d’eux deux ensemble. Et dans les années 1990, alors que mon Église avait besoin d’élargir sa vision pour pouvoir croître, j’ai emmené une centaine de dirigeants en Corée du Sud pour visiter ce qui était alors la plus grande église du monde. Cela a complètement changé leur perspective.

Les leaders du niveau 5 ont accès au leadership, aux organisations, aux opportunités et aux expériences que vos leaders émergents n’ont pas. Profitez-en au maximum pour leur bénéfice. Même si vous n’êtes pas encore au niveau Pinnacle, vous disposez toujours d’un accès que vos dirigeants n’ont pas. Partagez-le. Vous pouvez offrir à vos dirigeants des expériences qui les impacteront pour le reste de leur vie et qui pourront continuer à créer des répercussions en matière de leadership dans les générations futures. Ne gaspillez pas cette opportunité.

En tant que leader de niveau Pinnacle, vous ne savez jamais à quel point l'impact sera important chaque fois que vous développerez un leader de niveau 4. Considérez ceci. Dans la Grèce antique, il y avait un dirigeant nommé Socrate. Nul doute que vous avez entendu parler de lui. Vous serez peut-être surpris d’apprendre que, même s’il fut un philosophe

important, toujours influent aujourd'hui, Socrate n'a jamais rien écrit. Cependant, l'une des personnes qu'il a encadrées l'a fait. Le nom de ce leader était Platon. Contrairement à son mentor, Platon a fondé sa propre académie, où il a enseigné et encadré d'autres dirigeants et penseurs. L'un de ces jeunes dirigeants était un homme nommé Aristote, peut-être aujourd'hui le plus influent de tous les penseurs et philosophes de la Grèce antique.

Quand Aristote était un jeune homme, il fut approché par Philippe de Macédoine, qui cherchait un tuteur pour son fils de treize ans. Ce garçon s'appelait Alexandre, qui devint l'un des plus grands généraux et dirigeants de l'histoire du monde occidental. Nous le connaissons aujourd'hui sous le nom d'Alexandre le Grand. Les experts ne sont pas d'accord sur la durée pendant laquelle Aristote a encadré le jeune Alexandre, certains disant aussi peu qu'un an et d'autres jusqu'à huit. Mais il semble clair que l'étudiant de Platon a eu un profond impact sur sa jeune charge.

On raconte qu'Alexandre a demandé un jour à Aristote : « Combien font un ? La question était très simple, mais le garçon n'était pas idiot, alors Aristote se demandait comment il devait répondre. Sa réponse doit-elle être philosophique? Mathématique? Théologique? Dramaturgique?

«Je vous donnerai une réponse demain», répondit le professeur.

Le lendemain, Aristote lui répond : « Un peut être plusieurs ». En d'autres termes, on peut avoir un impact énorme, surtout quand on est un leader ! Et dans le cas d'Alexandre, l'une d'elles a eu un grand impact. Avant l'âge de trente ans, Alexandre avait conquis le monde occidental.

Chaque fois que vous développez un leader, vous faites une différence dans le monde. Et si vous formez des leaders qui utilisent ce qu'ils ont appris pour former d'autres leaders, on ne sait pas quel type d'impact vous aurez ni combien de temps cet impact durera.

Guide pour être le meilleur de vous-même au niveau 5

Pendant que vous réfléchissez aux avantages, aux inconvénients, aux meilleurs comportements et aux croyances liés au niveau de leadership Pinnacle, utilisez les directives suivantes pour vous aider à grandir en tant que leader et à former les autres pour qu'ils deviennent des leaders de niveau 4.

1. **Restez humble et enseignable :** Le plus grand danger interne potentiel lié à l'ascension jusqu'au niveau 5 est de penser que vous êtes arrivé et que vous avez toutes les réponses. Cela peut conduire à une arrogance susceptible de vous faire dérailler, vous et votre organisation. La meilleure façon de

s’en prémunir est de rester enseignable. Pour vous aider à développer et à maintenir cette attitude, faites trois choses :

- Écrivez un credo d'apprentissage que vous suivrez tous les jours ; il doit décrire l'attitude et les actions que vous adopterez pour rester enseignable.
- Trouvez une ou plusieurs personnes qui sont en avance sur vous en matière de leadership et que vous pourrez rencontrer périodiquement pour apprendre.
- Consacrez-vous à un passe-temps, une tâche ou une activité physique qui, selon vous, vaut la peine, mais qui vous mettra également au défi et vous humiliera.

Ces trois activités devraient vous aider à vous rappeler que vous n’êtes pas arrivé et que vous avez encore beaucoup à apprendre.

2. **Maintenez votre objectif principal:** Si vous avez atteint le niveau de leadership Pinnacle, vous possédez un ensemble de compétences principales (un point idéal ou une zone de force) qui vous y a conduit.
Ne vous laissez pas distraire par son utilisation.
Identifiez cette force fondamentale et rédigez un plan pour en tirer le meilleur parti dans les années à venir.
3. **Créez le bon cercle intérieur pour vous garder les pieds sur terre:** Tous les dirigeants qui réussissent ont besoin d’un cercle restreint de personnes qui travailleront à leurs côtés pour réaliser leur vision, les

aider à profiter du voyage et à garder les pieds sur terre. Quelles sont les personnes qui rempliront ces rôles dans votre vie ? Identifiez-les et invitez-les dans votre vie et votre leadership. Mon entourage est devenu l'une de mes plus grandes joies dans la vie. Voici ce que je leur demande de faire :

• Aime-moi inconditionnellement.
• Me représenter selon mes valeurs.
•Surveiller mes arrières.
• Complétez mes faiblesses.
• Continuer à croître.
• Remplir leurs responsabilités avec excellence.
•Sois honnête avec moi.
• Dites-moi ce que j'ai besoin d'entendre, pas ce que je veux entendre.
• Aidez à porter le poids, ne soyez pas un poids supplémentaire.
• Travaillez en équipe.
• Ajoutez-moi de la valeur.
• Profitez du voyage avec moi.

Les gens de mon entourage me donnent ces choses, et en retour je leur donne ma loyauté, mon amour et ma protection ; Je les récompense financièrement ; Je les développe en leadership ; Je leur donne des opportunités ; et je partage mes bénédictions.

4. **Faites ce que vous seul pouvez faire:** Il y a toujours une poignée de choses que seuls les plus hauts dirigeants peuvent faire pour leur organisation, leur service ou leur équipe. Quels sont les vôtres? Avez-vous consacré du temps à y réfléchir ? sinon, faites-le maintenant. Et assurez-vous d'en faire une haute priorité.

5. **Créer un environnement de développement du leadership optimisé:** L'un des facteurs les plus importants dans la création d'une organisation de niveau 5 est le développement et le maintien d'un environnement dans lequel les leaders sont constamment en développement. Si vous dirigez une organisation, vous devez assumer la responsabilité de sa création. Élaborer des stratégies pour créer cet environnement et promouvoir le développement du leadership à tous les niveaux de l'organisation. Et assurez-vous de libérer vos meilleurs leaders pour qu'ils passent du temps à développer les autres. Cela ne doit pas être un extra ; cela doit faire partie de leurs principales responsabilités.

6. **Créer une pièce au sommet:** Jetez un œil à votre organigramme. Existe-t-il des postes disponibles pour les leaders talentueux qui souhaitent progresser ? Jetez un œil aux leaders qui se situent en haut du tableau. De quel calibre sont-ils ? Depuis combien de temps font-ils partie de l'organisation ? Combien de temps sont-ils susceptibles de rester ? Sont-ils si fermement ancrés que les dirigeants

talentueux en dessous d'eux dans l'organisation ont peu d'espoir de progresser ? S'il n'y a aucune ouverture et que vos dirigeants ne vont nulle part, alors il n'y a pas de place au sommet pour d'autres dirigeants potentiels. Comment pouvez-vous en créer ? Quels nouveaux défis pouvez-vous confier à vos hauts dirigeants actuels pour ouvrir leurs postes actuels à d'autres ? Quels types d'expansion ou d'initiatives votre organisation pourrait-elle entreprendre et qui nécessiteraient des dirigeants supplémentaires ? Si vous ne créez pas de place au sommet pour développer des leaders, vous gaspillerez une grande partie de votre puissance potentielle et vous finirez par perdre vos talents émergents.

7. **Développez vos meilleurs leaders:** Les leaders de niveau 5 doivent se consacrer au développement des meilleurs leaders de leur organisation. Toute personne ayant le potentiel de diriger aussi bien que vous (ou même mieux) devrait être sur votre radar pour un mentorat individuel. Commencez avec le meilleur des meilleurs. Si vous ne prévoyez pas de temps chaque semaine pour travailler avec ces dirigeants, commencez à le faire dès aujourd'hui. Et assurez-vous d'utiliser les moments creusets pour les développer en procédant comme suit :

- Identifier les leçons que tous les bons dirigeants doivent apprendre.
- Trouver des façons d'enseigner chacune de ces leçons.
- Enseignez à partir de vos propres moments de creuset.
- Exposez-les à des personnes qui auront un impact positif sur eux.
- Tirer parti des moments difficiles inattendus.

8. **Planifier votre succession:** Comme je l'ai déjà mentionné, Peter Drucker est la personne qui m'a fait réfléchir à la relève au sein de mon organisation. Avant qu'il pose cette question, honnêtement, je n'y avais pas beaucoup réfléchi. Et vous? Avez-vous pensé à qui pourrait accéder à votre position de leader si vous n'y étiez plus ? Si vous avez formé de nombreux leaders de niveau 4, commencez à vous concentrer sur quelques-uns qui ont le meilleur potentiel pour vous réussir. Si vous n'avez pas formé de leaders de haut calibre, commencez par là. Commencez à aider vos leaders de niveau 3 à passer au niveau 4.
9. **Planifiez votre héritage:** On raconte qu'Alfred Nobel a lu sa propre nécrologie, qui avait été publiée par erreur dans le journal, ce qui l'a incité à délaisser la fabrication d'explosifs pour se concentrer sur la récompense des scientifiques et des hommes d'État qui

faisaient avancer la cause de la paix et du développement. Il a reconnu qu'il souhaitait créer un héritage positif pendant son séjour sur terre. Quel héritage souhaitez-vous laisser ? Quel sera le résultat final de vos efforts de leadership et de votre carrière ? N'attendez pas que quelqu'un d'autre détermine ce que représente votre vie. Identifiez-le pendant que vous êtes encore en mesure de l'influencer et commencez à faire tout ce que vous devez pour essayer d'accomplir votre héritage.

10. **Utilisez votre réussite en tant que leadership comme plate-forme pour quelque chose de plus grand:** Si vous êtes un leader de Pinnacle, les gens vous respectent en dehors de votre organisation et de votre secteur d'activité, et vous avez une réputation qui vous confère un haut degré de crédibilité. Comment allez-vous l'utiliser ? Quelles opportunités avez-vous de contribuer à des causes plus grandes que la vôtre ? Réfléchissez-y, puis exploitez vos capacités au profit des autres en dehors de votre sphère d'influence directe.

Portrait d'un leader de niveau 5

Entraîneur John Wooden

Mon anniversaire préféré de tous les temps était le 20 février 2003. C'est le jour où j'ai pu rencontrer et déjeuner avec l'un de mes héros, pas un général, ni un politicien, ni une star de

cinéma. J'ai passé du temps avec un professeur nommé John Wooden, qui se trouvait être l'entraîneur de basket-ball universitaire le plus titré et le plus connu au monde. Il a enseigné aux jeunes hommes de l'UCLA à jouer au basket-ball et, plus important encore, à réussir sa vie. Il était un leader de niveau 5 de bout en bout.

Mon admiration et mon respect pour John Wooden ont commencé quand j'étais enfant. Vous voyez, le basket était mon premier amour. Je n'oublierai jamais le jour où, en quatrième année, j'ai assisté à un match de basket-ball universitaire au lycée. Cela m'a captivé. Pendant les douze années suivantes, j'ai joué au basket presque tous les jours. Et parce que j'étais un grand fan du jeu, je connaissais Wooden. Comment ne pourais-je pas! Au cours de son mandat avec les Bruins de l'UCLA, Wooden a remporté 620 matchs en vingt-sept saisons. Ses équipes ont remporté dix titres NCAA au cours de ses douze dernières saisons, dont sept consécutives de 1967 à 1973. À un moment donné, ses équipes ont connu une séquence de victoires record de 88 matchs consécutifs. Ils ont connu quatre saisons parfaites de 30-0.[1] Ils ont également remporté 38 matchs consécutifs dans des tournois de la NCAA et un record de 98 victoires consécutives à domicile au Pauley Pavilion.

John Wooden a été nommé entraîneur de l'année du basketball universitaire de la NCAA en 1964, 1967, 1969, 1970, 1971, 1972 et 1973. En 1967, il a été nommé entraîneur de l'année

du basketball universitaire USBWA du prix Henry Iba. En 1972, il reçoit le prix du sportif de l'année décerné par le magazine Sports Illustrated. Il a été nommé au Temple de la renommée du basket-ball en tant qu'entraîneur en 1973, devenant ainsi le premier à être honoré à la fois en tant que joueur et entraîneur.[2] Quand j'ai eu la chance de le rencontrer en personne, j'étais hors de moi. J'admirais cet homme depuis près de quarante ans ! À quelle fréquence avez-vous la chance de rencontrer l'un de vos plus grands héros ?
Et le fait que cela se produise le jour de mon anniversaire l'a simplement rendu plus doux.

Une journée avec un coach

Ma journée avec Coach Wooden a commencé dans son restaurant préféré. Pendant les trente premières minutes du déjeuner, nous avons discuté et fait connaissance. L'entraîneur était un délice et il était très facile de parler avec lui. Peu de temps après, j'ai ouvert un cahier que j'avais apporté avec moi et j'ai demandé : « M. Wooden, ça vous dérangerait si je vous posais quelques questions ? J'avais passé plusieurs heures à préparer ma rencontre, car j'avais beaucoup de choses à apprendre de lui. Après avoir gracieusement accepté de répondre à mes questions, il l'a patiemment fait pendant les trois heures suivantes, en commençant au restaurant et en terminant chez lui à proximité.

John Wooden était plus qu'un enseignant et un entraîneur. C'était un philosophe de souche. Ses pensées et théories ont été consignées dans des dizaines de livres. Mais lire sur lui et connaître ses citations ne pouvait pas rivaliser avec l'homme lui-même. L'entraîneur dégageait une dignité intérieure qui me faisait me sentir à la fois digne et humble. La sagesse de ses paroles a été amplifiée par le caractère extraordinaire dont il a fait preuve dans sa vie. Je n'ai pas seulement rencontré l'entraîneur ; Je l'ai expérimenté.

Pendant que Coach parlait, j'écrivais soigneusement des notes, et ses idées avaient une crédibilité supplémentaire pour moi parce que je pouvais sentir son souci pour moi et son désir de m'être utile. L'intégrité, le respect et la gentillesse imprégnaient tout ce qu'il disait. Sa sagesse était le résultat du fait qu'il avait vécu selon ses principes pendant quatre-vingt-treize ans. Plus frappant encore, tout ce qu'il faisait semblait sans effort.

Lors de notre conversation, Coach m'a montré une carte qui était importante pour lui. Il a dit que son père le lui avait offert quand il avait douze ans. (Cela aurait dû se passer en 1922 !) Coach a déclaré qu'il le lisait tous les jours et qu'il faisait toujours de son mieux pour vivre ce qu'il disait. Sur la carte était écrit:

Tirer le maximum de soi

Sois honnête avec toi-même.

Faites de chaque jour votre chef-d'œuvre.

Aider les autres.

Buvez profondément de bons livres.

Faites de l'amitié un art.

Construisez un abri contre la pluie.

Priez pour être guidé et rendez grâce pour vos bénédictions chaque jour.

Je pense que ceux qui l'ont connu reconnaîtront qu'il a réussi à suivre les conseils de son père et que ses efforts ont eu un impact extraordinaire sur la vie de nombreuses personnes. Ce jour-là, en quittant John Wooden, j'ai réalisé que j'avais été en présence d'un homme extraordinaire, un véritable leader de niveau 5.

J'ai eu la chance de rencontrer John Wooden. J'ai eu d'autant plus de chance qu'au cours des sept années suivantes, j'ai eu le privilège de le rencontrer plusieurs fois et de continuer à apprendre de lui - car s'il m'avait fait une grande impression de loin, il m'en avait fait une encore plus forte de près. En fait, lorsque j'enseigne les 5 niveaux de leadership et qu'on me demande de donner l'exemple d'un leader de niveau 5, John Wooden est la personne dont je parle le plus souvent, car je pense qu'en étudiant sa vie, chacun peut apprendre de grandes leçons de leadership. Et pour conclure ce livre,

j’aimerais vous montrer comment la vie de John Wooden illustre les 5 niveaux de leadership.

Poste de niveau 1 : les gens vous suivent parce qu’ils le doivent

John Wooden a été entraîneur de basket-ball pendant trente ans. Comme tous les dirigeants, il a commencé par obtenir un poste de leader et a eu l’opportunité d’en tirer le meilleur parti. De nombreux entraîneurs s’appuient énormément sur leur poste. Leur attitude est que je suis l’entraîneur ; c'est toi le joueur. Faites-le à ma manière. Ce n’est pas toujours la meilleure approche à adopter, mais il y a des moments où cela s’avère approprié. Et l'entraîneur a utilisé sa position en cas de besoin, même s'il l'a fait avec un toucher doux.

Par exemple, les entraînements de Coach Wooden n’étaient pas longs, mais il exigeait toute l’attention de chaque joueur à chaque entraînement. Si un joueur perdait sa concentration et se relâchait, l'entraîneur l’expulserait de l'entraînement.

L'entraîneur Wooden m'a dit un jour que le banc était le plus grand pouvoir dont disposait un entraîneur pour tirer le meilleur parti de ses joueurs. S’ils ne parvenaient pas à jouer le jeu à sa manière, il utiliserait sa position d’entraîneur pour les mettre sur le banc et ne leur permettrait pas de jouer dans le match. C'est arrivé à Sidney Wicks, un basketteur très doué de

l'UCLA. Le premier jour où Sidney a rejoint l'équipe et s'est entraîné avec eux, tout le monde savait qu'il était le joueur le plus talentueux de l'équipe. Cependant, il est également venu au programme avec une attitude très égoïste. Il voulait jouer le jeu à sa manière et ne pas faire ce que l'entraîneur Wooden exigeait.

L'entraîneur a déclaré que Sidney avait passé beaucoup de temps assis sur le banc lors de sa première année dans l'équipe. Cela frustrait Sidney, car il ne jouait pas autant qu'il le voulait. L'entraîneur m'a dit que Sidney dirait : « Pourquoi ne puis-je pas jouer plus ? Tu sais

Je suis le meilleur joueur de l'équipe ! L'entraîneur répondrait : « Oui

Sidney, tu es le meilleur joueur de l'équipe, mais l'équipe ne joue pas à son meilleur quand tu es dans le match.

Être l'entraîneur de l'équipe a donné de l'autorité à Wooden, et avec quelqu'un comme Sidney, il a dû utiliser son autorité, du moins au début. En cas de besoin, Coach n'a pas hésité à utiliser sa position. Mais comme tous les grands leaders, il a pris conscience des limites du leadership de position et a fait tout ce qu'il pouvait pour accroître son influence auprès de ses joueurs. La position peut obtenir une conformité de leader de la part des joueurs, mais elle ne donnera pas de championnats. Pour que son équipe fasse mieux, Coach savait qu'il devait fonctionner à un niveau de leadership plus élevé, ce qu'il a fait.

La position peut obtenir une conformité de leader de la part des joueurs, mais elle ne donnera pas de championnats.

Autorisation de niveau 2 : les gens vous suivent parce qu'ils le veulent

L’un des héros de John Wooden était Mère Teresa. Il la citait souvent en disant : « Une vie qui n’est pas vécue pour les autres n’est pas une vie. » L'entraîneur a également vécu ces paroles. Il a construit des relations solides avec ses joueurs et il a toujours fait ce qui était bien pour eux. Par exemple, le premier emploi d’entraîneur universitaire de Wooden a eu lieu dans l’État de l’Indiana en 1947, après son service dans la marine américaine pendant la Seconde Guerre mondiale. Cette première année, son équipe de basket-ball a remporté le titre de l'Indiana Collegiate Conference. En conséquence, ils ont reçu une invitation au tournoi national de la National Association of Intercollegiate Basketball (NAIB) à Kansas City. Mais Wooden a décliné l’invitation. Pourquoi? À cette époque, le NAIB avait une politique interdisant aux Afro-Américains de participer au tournoi, et l'entraîneur n'était pas disposé à exclure Clarence Walker, l'un de ses joueurs noirs, de jouer. Cependant, l'année suivante, lorsque Coach a de

nouveau mené Indiana State au titre de conférence, il a accepté l'invitation pour le même tournoi après avoir appris que l'organisation avait annulé sa politique interdisant les joueurs afro-américains. Wooden a entraîné son équipe jusqu'à la finale du tournoi, où ses joueurs ont perdu contre Louisville. (C'était le seul match de championnat que ses équipes aient jamais perdu au cours de la carrière de l'entraîneur.) Et Clarence Walker est devenu le premier joueur afro-américain à participer à un tournoi d'après-saison.[3]

Tout au long de sa longue carrière, les relations de Coach avec tous ses joueurs ont été particulières. Et une fois sa carrière d'entraîneur terminée, il a maintenu des liens étroits avec les hommes qu'il avait autrefois dirigés sur le terrain. Chaque fois que je lui rendais visite, notre conversation était interrompue par un appel téléphonique d'un de ses anciens joueurs qui vérifiait comment il allait. Et chaque fois que nous prenions une voiture ensemble, il demandait à s'arrêter au bureau de poste pour pouvoir poster les lettres qu'il avait écrites en réponse aux personnes qui lui écrivaient ou lui demandaient d'autographier quelque chose. Plus d'une fois, il m'a dit : « Si, en tant que leader, vous les écoutez, alors ils vous écouteront. » Il a compris que les dirigeants écoutent, apprennent, puis dirigent.

« Si, en tant que leader, vous les écoutez, alors ils vous écouteront. »—*John Wooden*

Après sa mort, j'ai eu le privilège de fréquenter Coach John Service commémoratif de Wooden au Pauley Pavilion de l'UCLA le 26 juin 2010. Son pasteur, Dudley Rutherford, a déclaré : Au cours de la dernière semaine de sa vie, j'ai dit à Coach : « Vous souvenez-vous de tous ces autographes que vous avez signés ? Et il a dit : « Oui. » (C'était à ce moment-là où nous ne savions pas combien de temps il allait rester avec nous.) J'ai dit : « Coach, tous ces gens prient pour toi en ce moment. Tout cet amour que vous avez donné, cette gentillesse dont vous avez fait preuve, ces gens prient tous pour vous en ce moment même. Et il a souri. L'entraîneur serait touché aujourd'hui par toute l'attention qu'il reçoit, mais nous n'avions vraiment pas le choix, n'est-ce pas ? Parce que nous étions obligés de nous réunir ici aujourd'hui pour célébrer sa vie. Je pensais à la façon dont Coach saluait et signait toujours généreusement sa signature… tous les autographes qu'il donnait.

Et je me demande aujourd'hui, juste à main levée : combien d'entre vous ont en leur possession, chez eux, chez vous, quelque chose qu'il vous a signé ? Levez la main si vous avez quelque chose que l'entraîneur a signé.

J'ai regardé autour de l'arène tandis que des milliers de mains étaient levées. J'estime que 80 % des personnes présentes ont levé la main. C'était le reflet de la gentillesse de Coach et de sa volonté de faire en sorte que les autres se sentent spéciaux.

L'entraîneur m'a vraiment fait me sentir spécial. J'ai été particulièrement honoré lorsqu'il m'a demandé d'écrire l'avant-propos de son livre A Game Plan for Life. Quel privilège ! C'était ma chance de faire quelque chose pour quelqu'un qui avait tant fait pour moi. De même, j'ai été ravi lorsque Coach m'a proposé d'écrire un avant-propos pour mon prochain livre, Parfois tu gagnes, parfois tu apprends. Avec l'aide de Don Yeager, son co-scénariste, c'est l'une des dernières choses que Coach a écrites avant sa mort.

Coach Wooden avait une touche personnelle tellement géniale. Chaque fois que je lui rendais visite, après nous être dit au revoir, je prenais l'ascenseur pour descendre de son appartement et je marchais dehors jusqu'au parking des visiteurs. En arrivant à ma voiture, je me retournais et regardais vers le balcon de son unité. Et il y aurait Coach, me regardant partir et me faisant signe au revoir. Ce sera toujours

mon plus beau souvenir de lui : une connexion chaleureuse comme le ferait tout bon leader de niveau 2.

Production de niveau 3 : les gens vous suivent en raison de ce que vous avez fait pour l'organisation

Les leaders du niveau 3 produisent, et on peut certainement en dire autant de John Wooden. En tant que joueur et entraîneur, il était un gagnant. Il a appris à tirer des paniers sur un cerceau que son père avait lui-même forgé. Il a emmené l'équipe de basket-ball de son lycée au championnat de l'État de l'Indiana pendant trois ans, le remportant une fois. Il a été trois fois All-American à Purdue, menant son équipe à deux titres Big Ten et un championnat national. Et il a été intronisé au Naismith Memorial Hall of Fame en tant que joueur bien avant son intronisation en tant qu'entraîneur.

L'entraîneur était un grand athlète capable de pratiquer de nombreux sports. Il a remporté des championnats de basket-ball en tant que joueur, mais son plus grand exploit sportif aurait pu se produire sur un terrain de golf. Golf Digest répertorie John Wooden comme l'une des quatre personnes à avoir réussi à la fois un double aigle et un trou d'un coup au cours de la même partie de golf. Cet exploit a été accompli en 1947 au South Bend Country Club à South Bend, Indiana.

Wooden a commencé sa carrière en tant qu'entraîneur au lycée et professeur d'anglais. Lors de sa première année d'entraîneur de basket-ball, son équipe avait un bilan perdant.

C’est important car c’est la seule fois de toute sa carrière d’entraîneur qu’il a eu un bilan perdant !

Au cours de ses onze années d'entraîneur de joueurs de lycée, son record était de 218-42.[4]

Après avoir entraîné la saison secondaire 1947-1948, Wooden est devenu entraîneur-chef de l'UCLA. Il avait initialement occupé le poste d'entraîneur-chef à l'Université du Minnesota, car lui et sa femme, Nell, souhaitaient rester dans le Midwest. Et les Golden Gophers lui ont effectivement proposé le poste, mais il n'en a pas entendu parler jusqu'à ce qu'il ait accepté le poste à l'UCLA.
Et comme il avait donné sa parole à l’université californienne, il a décliné l’offre du Minnesota.

L’entraîneur Wooden a transformé le programme de basket-ball de l’UCLA en une saison. Avant son arrivée, ils avaient connu une saison perdante. Lors de sa première année en tant qu'entraîneur de l'UCLA, l'équipe a remporté le championnat de la division sud de la Pacific Coast Conference (PCC) avec une fiche de 22-7. Il s’agit du plus grand nombre de victoires en une saison pour l’UCLA depuis le début de son programme de basket-ball en 1919.[5] Le reste de la carrière professionnelle de Wooden est devenu légendaire. Un record de carrière de 885-203 (pourcentage de victoires de 0,813). Dix championnats nationaux. Quatre saisons sans défaite. Nommé entraîneur de l'année par la NCAA à sept reprises.[6] Et

en 2009, il a été nommé par Sporting News comme le plus grand entraîneur de tous les temps, tous sports confondus.[7]

Puisqu'il avait connu une carrière de leader aussi productive, je me demandais ce qui lui manquait le plus dans le métier d'entraîneur. Alors je lui ai demandé. Sa réponse m'a surpris : « Ce qui me manque le plus, ce sont les entraînements, pas les matchs. » Il a expliqué : « Je voulais gagner chaque match auquel j'ai joué ou entraîné. Mais j'ai compris qu'en fin de compte, gagner ou perdre n'était peut-être pas sous mon contrôle. Ce qui était sous mon contrôle, c'était la façon dont je me préparais ainsi que notre équipe. C'est là-dessus que j'ai jugé mon succès, ma « victoire ». Cela avait simplement plus de sens. L'entraîneur a résumé : « Gagner des matchs, des titres et des championnats n'est pas tout ce qu'on prétend être, mais y parvenir, le voyage, est bien plus que ce qu'on prétend être. » C'est une excellente perspective de la part d'un grand leader qui a toujours produit au niveau 3.

Développement des personnes de niveau 4: les gens vous suivent grâce à ce que vous avez fait pour eux

Coach Wooden a déclaré : « Le succès est la tranquillité d'esprit qui est le résultat direct de l'autosatisfaction de savoir que vous avez fait de votre mieux pour devenir le meilleur que vous êtes capable de devenir. » C'est ce que les dirigeants de

niveau 4 souhaitent pour eux-mêmes et pour ceux qu'ils dirigent : atteindre leur potentiel.

"Le succès est la tranquillité d'esprit qui est le résultat direct de la satisfaction personnelle de savoir que vous avez fait de votre mieux pour devenir le meilleur que vous êtes capable de devenir."—*John Wooden*

Comme tous les leaders que j'ai étudiés, Coach a sélectionné les personnes les plus talentueuses qu'il a pu trouver, puis les a développées pour qu'elles deviennent les meilleures possibles. La liste des joueurs de ses équipes de l'UCLA est un Who's Who de grands joueurs : Kareem Abdul-Jabbar, Bill Walton, Sidney Wicks, Walt Hazzard, Gail, Goodrich, Keith Wilkes, Curtis Rowe, Marques Johnson, Dave

Meyers et Lucius Allen. Pourtant, Coach était plus fier des réalisations de ses joueurs dans la vie que de leurs réalisations sur un terrain de basket. Son visage s'éclairait lorsqu'il parlait des hommes qui ont assumé des responsabilités de leadership dans les domaines de l'éducation, du gouvernement, de la religion et des affaires. Ce sont ces personnes qu'il a développées. À maintes reprises, ses joueurs répétaient que le désir de l'entraîneur était d'utiliser le basket-ball pour leur apprendre à vivre et à diriger, et non pour gagner des championnats.

Comment Coach Wooden a-t-il réussi si efficacement au niveau 4 ? Voici mon point de vue.

Il a réussi à analyser et à sélectionner les joueurs

L'entraîneur a toujours choisi des joueurs qui non seulement joueraient bien au basket, mais qui seraient également de bons membres d'équipe, de bons étudiants et de bons citoyens. Il l'a fait en analysant quatre domaines:

- **Transcriptions :** L'entraîneur voulait de bons élèves dans son équipe. Il pensait que leur objectif principal en entrant à l'université était de recevoir une bonne éducation et non de jouer au basket-ball. Il a recherché et trouvé de vrais étudiants-athlètes.

- **Vie de famille :** L’entraîneur disait souvent que les priorités d’une personne devraient être la famille, la foi et les amis. Et concernant le fait de faire passer la famille avant la foi, il disait avec un clin d’œil : « Dieu comprend ». Je pense qu’il voulait dire par là qu’on en apprend beaucoup sur le caractère des gens grâce à la façon dont ils traitent leur famille. Par exemple, il m'a parlé d'un voyage de recrutement au cours duquel lui et un assistant ont rendu visite au meilleur espoir du lycée du pays. Coach avait avec lui les papiers de la bourse pour les remettre au jeune homme si la visite se passait bien. Ce n’est pas le cas. Pendant leur temps ensemble, le garçon a parlé à plusieurs reprises de manière irrespectueuse à sa mère. L'entraîneur est parti sans offrir la bourse. Par la suite, l'assistant a exprimé sa surprise. L’entraîneur a répondu : « Tout joueur qui ne respecte pas sa mère ne respectera pas son entraîneur. »
- **Évaluation composite des entraîneurs :** L’entraîneur avait l’habitude de dire : « Si vous ne pouvez voir un joueur qu’une seule fois, il vaut mieux ne l’avoir jamais vu. » Pour avoir une idée claire des joueurs qui l’intéressaient, il demandait à cinq entraîneurs qui s’opposaient à l’équipe de ce joueur : « Qui a été le meilleur joueur contre lequel vous avez entraîné cette année ? » Et puis il parlait aussi à l’entraîneur-chef de ce

joueur. Ce n’est qu’après tout cela qu’il envisagerait de l’évaluer pour une offre de bourse.

- **Rapidité :** les dirigeants doivent toujours réfléchir à la caractéristique la plus importante (après le caractère) pour les membres de leur équipe. Le basket-ball est un jeu de rapidité, c'est pourquoi l'entraîneur a choisi cette compétence athlétique plutôt que toute autre. C'est ainsi qu'il a pu remporter son premier championnat national avec une équipe où chaque partant mesurait six pieds cinq ou moins. Son objectif était d'avoir les joueurs les plus rapides sur le terrain afin qu'ils aient l'avantage en termes de turnover. Il a estimé que si son équipe pouvait provoquer cinq revirements ou plus que son adversaire au cours d'un match, cela lui donnerait cinq tentatives supplémentaires de marquer, ce qui lui donnerait un avantage de cinq ou six points. Cela faisait souvent la différence entre gagner et perdre une partie.

Comme tous les bons leaders, Coach Wooden avait une idée claire de qui il souhaitait faire partie de son équipe. En conséquence, il a recruté les meilleurs joueurs, des gens qui auraient le potentiel de se développer et de remporter des championnats.

Son enseignement était propice au développement des joueurs

Comme je l'ai déjà dit, on ne peut pas gagner sans de bons joueurs. Mais si vous avez de bons joueurs, vous ne gagnerez peut-être toujours pas. Pour avoir une chance, il faut les développer. À cela, John Wooden était de classe mondiale. Et sa méthode était si simple que tout le monde peut la suivre :

1. **Explication :** Dites-leur ce que vous voulez qu'ils sachent et fassent.
2. **Démonstration** – Montrez-leur ce que vous voulez qu'ils sachent et fassent.
3. **Initiation—**Laissez-les vous montrer qu'ils savent quoi faire.
4. **Correction –** Demandez-leur de modifier ce qu'ils font de manière incorrecte**.**
5. **Répétition** – Demandez-leur de le faire correctement, encore et encore**.**

Après cela, Coach laissait les résultats parler d'eux-mêmes. Il disait : « Si vous vous préparez correctement, vous pouvez être dominé, mais vous ne perdrez jamais. Vous gagnez toujours lorsque vous faites tous les efforts possibles pour faire de votre mieux.

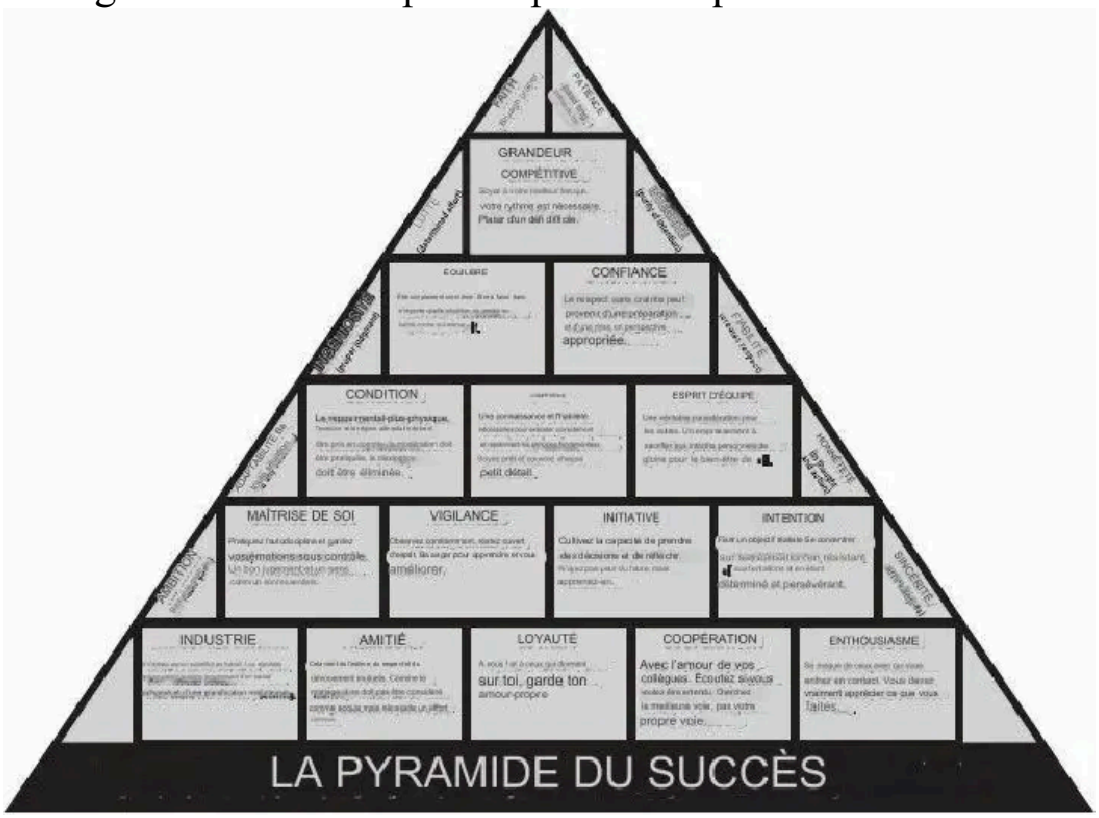
"Vous gagnez toujours lorsque vous faites tous les efforts possibles pour faire de votre mieux."—*John Wooden*

Il a développé des valeurs et des qualités chez les joueurs pour les aider à connaître un véritable succès

J'ai pris connaissance pour la première fois de la pyramide du succès de Coach Wooden dans les années 1970, alors que j'étais un jeune leader en herbe. Il commença à le développer au milieu des années 1930 et le finalisa en 1948.[8] C'est à ce moment-là qu'il a commencé à l'enseigner à ses joueurs. Cela lui a donné un moyen concret de leur enseigner ce qu'il considérait comme important.

Il l'a enseigné aux autres jusqu'à sa mort. Lorsque j'ai découvert la pyramide dans un magazine, je l'ai découpée et collée sur mon classeur pour pouvoir la consulter quotidiennement. J'ai réalisé qu'à l'intérieur de la pyramide se trouvaient des qualités et des valeurs que je devais adopter et posséder. Je vous le transmets. (Voir pyramide à la page suivante.)

L'entraîneur Wooden considérait que les valeurs qu'il enseignait étaient bien plus importantes que le basket-ball.



La Pyramide du Succès est protégée par John Wooden Legacy, LLC. Tous droits réservés.

Niveau 5 Pinnacle : les gens vous suivent en raison de qui vous êtes et de ce que vous représentez

Je n'ai aucun doute sur le fait que Coach Wooden a atteint le niveau de leadership Pinnacle. On en trouve des preuves partout. Depuis 1977, le prix du joueur de basket-ball le plus convoité de l'année est le prix John R. Wooden. Il s'agit de l'équivalent du Trophée Heisman du football en basket-ball, dont le vainqueur est annoncé lors d'une cérémonie organisée au Los Angeles Athletic Club. Deux événements annuels de basket-ball masculin appelés John R. Wooden Classic et John R. Wooden Tradition sont organisés en l'honneur de Wooden. Et le 23 juillet 2003, John Wooden s'est rendu à la Maison Blanche où le président des États-Unis lui a remis la Médaille présidentielle de la liberté, la plus haute distinction civile du pays.

D'autres preuves du respect que Coach Wooden a reçu de la part des autres ont pu être vues lors de son service commémoratif au Pavillon Pauley de l'UCLA. Des milliers de personnes étaient présentes, dont plusieurs de ses anciens joueurs. Wooden était très fier de ses réalisations après avoir quitté le basket-ball, et leurs succès individuels témoignent de sa capacité à former des leaders.

Au cours de la cérémonie, les projecteurs ont mis l'accent sur la vie et les réalisations de Coach. Une lumière brillait sur son siège dans l'arène où il avait regardé jouer les Bruins après sa

retraite. Ce siège a maintenant été retiré et personne d'autre n'y siégera plus jamais.

Une lumière a brillé sur le terrain de basket pour que tout le monde puisse remarquer les noms de Nell et John Wooden, en l'honneur desquels le terrain porte son nom. Des lumières ont été allumées sur les dix bannières du Championnat national pour rappeler à tous ses réalisations d'entraîneur, qui ne se répéteront jamais dans le basketball universitaire masculin.

> Pourtant, malgré toutes les réalisations et récompenses, la profondeur du leadership de Wooden peut être mieux mesurée par son caractère. Le pasteur Dudley Rutherford a fait écho à cela lors du service commémoratif de Coach lorsqu'il a déclaré : J'ai dit à sa famille lors de ses funérailles privées que sa grandeur ne réside pas dans ce qu'il a fait ; sa grandeur ne réside pas dans ce qu'il a enseigné. Sa grandeur réside dans qui il était ; son caractère, ses valeurs, ses convictions, sa foi. Et bien qu'il ait lutté contre certains problèmes de santé au cours des deux dernières années de sa vie, il n'a jamais contracté le mal de l'orgueil. Aucun médecin n'a jamais diagnostiqué chez lui le syndrome de l'égoïsme. L'électrocardiogramme n'a révélé aucune trace d'ego et aucune IRM n'a jamais montré la moindre trace de préjugé. Moralement, il avait un bon état de santé. Spirituellement, c'était un homme humble qui avait mis sa foi, sa confiance et sa croyance en Dieu et

en son Fils unique, le Seigneur Jésus-Christ. Et bien que Coach n'ait jamais été bruyant à propos de sa foi, il n'a jamais été odieux à propos de sa foi ; il n'a jamais imposé cela à personne - il a simplement vécu jour après jour en faisant confiance, en marchant, en vivant, en croyant en celui qui était le Sauveur et son Seigneur. Pendant le service, le diffuseur Dick Enberg a décrit sa dernière visite avec John Wooden. Alors qu'Enberg se levait pour partir, Coach avait souri et pointé son front. Enberg a décrit comment il s'est approché et a embrassé le front de Coach, en disant: "C'était comme embrasser Dieu." Coach adorait une citation attribuée à Socrate : « Je te prie, ô Dieu, que je sois belle intérieurement. » C'était la prière de John Wooden, et je crois que Dieu y a répondu.

À la fin de la cérémonie commémorative, les personnes présentes ne sont pas sorties rapidement. Ils avaient passé deux heures à honorer un merveilleux leader, et ensuite ils voulaient juste rester et s'imprégner de l'atmosphère. Je crois que beaucoup pensaient : je veux vivre et mourir comme lui. Je sais que je l'étais.

Bien souvent, les gens ne découvrent pas à quel point un leader était merveilleux jusqu'à sa mort. Ils se rendent aux funérailles ou au service commémoratif et sont surpris de découvrir combien d'autres vies ont été touchées par la

personne. Dans le cas de Coach, nous n’avons pas eu besoin d’attendre pour le savoir. Les joueurs de quatre décennies d’équipes ont bénéficié de son leadership, tout comme les personnes qu’ils ont dirigées après leurs jours sur le terrain. Et des millions d’autres l’avaient observé de loin alors qu’il menait les équipes à la victoire. J'aurais aimé ressembler davantage à lui : donateur, cultivateur, enseignant, coach, leader et ami. Il était sage, honnête, fondé sur des principes, discipliné, humble, plein d'humour, courageux et fidèle. Il était un leader de niveau 5.
Le monde a besoin de plus de personnes comme lui.

Notes

Vous pouvez avoir un plan de leadership pour votre vie

1. John C. Maxwell, Les 21 lois irréfutables du leadership : édition révisée et mise à jour du 10e anniversaire (Nashville : Thomas Nelson, 2007).

Niveau 1: Poste

1. D. Michael Abrashoff, C'est votre navire (New York: Warner Books, 2002), 4.
2. « Difficulté à trouver le cadeau parfait pour votre patron : que diriez-vous d'un peu de respect ? » Bureau d'Ajilon, 14 octobre 2003, http://www.ajilonoffice.com/articles/af_bossday-101403.asp, consulté le 25 septembre 2006.
3. Voir Today Matters (Nashville : Center Street, 2004) pour les douze domaines sur lesquels je me concentre et les habitudes que j'utilise quotidiennement pour gérer ma vie.
4. Copyright des dessins animés © 2010 ; réimprimé avec l'aimable autorisation de BunnyHoest.
5. John C. Maxwell, Leadership Gold (Nashville: Thomas Nelson, 2008).
6. Copyright du dessin animé © 2001 par Randy Glasbergen.

7. “Étude Gallup : Les employés engagés inspirent l'innovation de l'entreprise », Gallup Management Journal, 12 octobre 2006, http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-EngagedEmployees-Inspire-Company-Innovation.aspx ; consulté le 2 juillet 2010.
8. Marco Nink, « Employee Disengagement Plagues Germany », Gallup Management Journal, 9 avril 2009, http://gmj.gallup.com/content/117376/EmployeeDisengagement-Plagues-Germany.aspx ; consulté le 2 juillet 2010.

Niveau 2 : Autorisation

1. Janet Lowe, Jack Welch Speaks : Wit and Wisdom from the World’s Greatest Business Leader (New York : Wiley, 2007), p. 89.
2. Idem.
3. « Active Listening », Département d'État des États-Unis, http://www.state.gov/m/a/os/65759.htm; consulté le 28 juillet 2010.
4. Martin Kalungu-Banda, Diriger comme Madiba : leçons de leadership de Nelson Mandela (Le Cap, Afrique du Sud : Double Story Books, 2008), 13-15.
5. Bill Hybels et Mark Mittelberg, Devenir un chrétien contagieux (Grand Rapids, Michigan : Zondervan, 1996), p. 57.

6. Warren Bennis et Burt Nanus, Leaders: Stratégies pour prendre en charge (New York: HarperBusiness, 1997), 52.
7. Matthieu 7: 12 (LSG).
8. Hadith of an-Nawawi 13.
9. Talmud, Shabbat 31a, cité dans « L'universalité de la règle d'or dans les religions du monde », www.teachingvalues.com, 23 septembre 2002.
10. Udana-Varga 5, 1, cité dans ibid.
11. Mahabharata 5, 1517, cité dans ibid.
12. Shast-na-shayast 13:29, cité sur www.thegoldenrule.net, 23 septembre 2002.
13. Analectes 15:23, cités ibid.
14. Épître au Fils du Loup, 30, cité 3 septembre 2002.
15. Sutrakritanga 1.11.33, cité ibid.
16. Ibid. sur www.fragrant.demon.co.uk/golden, 23 septembre 2002
17. Proverbes 27 : 6 (NASB).
18. Pauline Graham, éd. Mary Parker Follett : Prophète du management (Baltimore : Beard Books, 2003).

Niveau 3 : Production

1. Joel Weldon, « Les emplois n'ont pas d'avenir, les gens en ont », The Unlimited Times (newsletter électronique), http://cmaanet.org/files/shared/CONTROLLABLES.pdf ; consulté le 19 août 2010.

2. Walt Mason, « The Welcome Man », dans It Can Be Done : Poèmes d'inspiration, éd. Joseph Morris et St. Clair Adams (1921 ; Projet Gutenberg, 2004), http://www.gutenberg.org/files/10763/10763-8.txt ; consulté le 19 août 2010.
3. Source inconnue.
4. Jim Collins, Good to Great : Pourquoi certaines entreprises font le grand saut… et d'autres non (New York : Harper Collins, 2001), 139.
5. Henry Ford dans une interview à The American Magazine (juillet 1928), vol. 106.

Level 4: People Development

1. Drucker, Peter, *On the Profession of Management* (Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2003).
2. George Barna with Bill Dallas, *Master Leaders: Revealing Conversations with 30 Leadership Greats* (Carol Stream, IL: BarnaBooks, 2009), 61.
3. James A. Belasco and Ralph C. Stayer, *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead* (New York: Warner Books, 1994), 19.
4. Everett Shostrom, *Man, The Manipulator* (New York: Bantam, 1980).
5. "The Little Boy and Sugar," Storytime for Children, Gandhi Memorial Center, Washington D.C.,

http://www.gandhimemorialcenter.org/for_children, accessed 8 April 2011.

6. George Barna with Bill Dallas, *Master Leaders* (Wheaton, IL: Tyndale, 2009), 62.
7. David Sedaris, *Naked* (New York: Back Bay Books, 1997), 215.

Level 5: The Pinnacle 1.

Collins, *Good to Great*, 29.

2. Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership Development," *MIT Sloan Management Review* 49, no. 3 (Spring 2008), 15.
3. Ibid, 16.

Portrait of a Level 5 Leader

1. "John Wooden: A Coaching Legend, October 10, 1910—June 4, 2010," Official Website of UCLA Athletics, http://www.uclabruins.com/sports/m-baskbl/spec-rel/uclawooden-page.html; accessed 24 September 2010.
2. "John Wooden: Life and Times," UCLA, http://www.spotlight.ucla.edu/john-wooden/life-and-times; accessed 23 September 2010.
3. "NAIA Celebrates Black History Month—The Clarence Walker Story" (video), YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=6TPw7UnCG3g; accessed 23 September 2010.
4. "John Wooden: A Coaching Legend."

5. "Season-by-Season Records," *UCLA History*, http://grfx.cstv.com/photos/schools/ucla/sports/mbaskbl/auto_pdf/MBB_History_99-128.pdf, 116; accessed 24 September 2010.
6. "John Wooden: A Coaching Legend."
7. "Sporting News' Top 50 Greatest Coaches of All Time," *Sporting News*, July 29, 2009, http://www.sportingnews.com/ncaa-basketball/story/200907-29/sportingnews-50-greatest-coaches-all-time; accessed 24 September 2010.
8. "Wooden's Pyramid of Success," The John R. Wooden Course, http://wood encourse.com/woodens_wisdom.html; accessed 24 September 2010.

Books by Dr. John C. Maxwell

Can Teach You How to Be a REAL Success

Relationships

25 Ways to Win with People
Becoming a Person of Influence
Encouragement Changes Everything
Ethics 101
Everyone Communicates, Few Connect
The Power of Partnership
Relationships 101
Winning with People

Equipping

The 15 Invaluable Laws of Growth
The 17 Essential Qualities of a Team Player
The 17 Indisputable Laws of Teamwork
Developing the Leaders Around You
Equipping 101
Make Today Count
Mentoring 101

My Dream Map
Partners in Prayer
Put Your Dream to the Test
Running with the Giants
Talent Is Never Enough
Today Matters
Your Road Map for Success

Attitude

Attitude 101
The Difference Maker
Failing Forward
How Successful People Think
Sometimes You Win—Sometimes You Learn
Success 101
Thinking for a Change
The Winning Attitude

Leadership

The 5 Levels of Leadership
The 10th Anniversary Edition of The 21 Irrefutable Laws of Leadership
The 21 Indispensable Qualities of a Leader

The 21 Most Powerful Minutes in a Leader's Day
The 360 Degree Leader
Developing the Leader Within You
Go for Gold
How Successful People Lead
Leadership 101
Leadership Gold
Leadership Promises for Every Day

Thank you for buying this ebook, published by Hachette Digital.

To receive special offers, bonus content, and news about our latest ebooks and apps, sign up for our newsletters.

Sign Up

Or visit us at hachettebookgroup.com/newsletters

For more about this book and author, visit Bookish.com.

Contents

Cover

Title Page

Welcome

Dedication

Acknowledgments

YOU CAN HAVE A LEADERSHIP GAME PLAN FOR YOUR LIFE

- You Can Learn Practical Leadership Tools
- Overview of the 5 Levels of Leadership
- Insights into the 5 Levels of Leadership

LEADERSHIP ASSESSMENT: HOW TO GAUGE YOUR CURRENT LEVEL OF LEADERSHIP

LEVEL 1: POSITION: *IT'S A GREAT PLACE TO VISIT, BUT YOU WOULDN'T WANT TO LIVE THERE*

- The Upside of Position: *You Have Been Invited to the Leadership Table*
- The Downside of Position: *True Leadership Isn't about Position*
- Best Behaviors on Level 1: *How to Make the Most of Your Position*
- The Laws of Leadership at the Position Level: *Lid, Process, and Navigation*
- Beliefs That Help a Leader Move Up to Level 2
- Guide to Growing through Level 1

LEVEL 2: PERMISSION: *YOU CAN'T LEAD PEOPLE*

UNTIL YOU LIKE PEOPLE

The Upside of Permission: *The Workplace Has Become More Pleasant for Everyone*

The Downside of Permission: *The Pressure Is on You to Build Positive Relationships*

Best Behaviors on Level 2: *How to Gain People's Permission*

The Laws of Leadership at the Permission Level: *Influence, Addition, Solid Ground, Magnetism, Connection, and Buy-In*

Beliefs That Help a Leader Move Up to Level 3

Guide to Growing through Level 2

LEVEL 3: PRODUCTION: *MAKING THINGS HAPPEN SEPARATES REAL LEADERS FROM WANNABES*

The Upside of Production: *You Now Have Leadership Credibility*

The Downside of Production: *The Weight of Leadership Just Got Heavier*

Best Behaviors on Level 3: *How to Make the Most of Production in Leadership*

The Laws of Leadership at the Production Level: *Respect, Magnetism, Picture, Victory, Big Mo, Priorities, Sacrifice, and Buy-In*

Beliefs That Help a Leader Move Up to Level 4

Guide to Growing through Level 3

LEVEL 4: PEOPLE DEVELOPMENT: *HELPING INDIVIDUAL LEADERS GROW EXTENDS YOUR INFLUENCE AND IMPACT*

The Upside of People Development: *The Potential of the Organization Just Got Greater*

The Downside of People Development: *Leading on Level 4 Requires High Levels of Maturity and Skill*

Best Behaviors on Level 4: *How to Develop People*

The Laws of Leadership at the People Development Level: *Process, Addition, Inner Circle, Empowerment, Explosive Growth, and Buy-In*

Beliefs That Help a Leader Move Up to Level 5

Guide to Growing through Level 4

LEVEL 5: THE PINNACLE: *THE HIGHEST LEADERSHIP*

ACCOMPLISHMENT IS DEVELOPING OTHER LEADERS TO LEVEL 4

The Upside of the Pinnacle: *Your Influence Has Expanded Beyond Your Reach and Your Time*

The Downside of the Pinnacle: *You May Start to Believe It's All about You*

Best Behaviors on Level 5: *How to Use the Pinnacle as a Platform to Do Something Greater Than Yourself*

The Laws of Leadership at the Pinnacle Level: *Respect, Intuition, Timing, Legacy, and Explosive Growth*

Help Others Move Up to Levels 4 and 5: *Create Crucible Moments for the Leaders You Develop* Guide to Being Your Best at Level 5

PORTRAIT OF A LEVEL 5 LEADER: *COACH JOHN WOODEN*

NOTES

Books by Dr. John C. Maxwell

Newsletters

Copyright

Copyright

Copyright © 2011 by John C. Maxwell All rights reserved. In accordance with the U.S. Copyright Act of 1976, the scanning, uploading, and electronic sharing of any part of this book without the permission of the publisher is unlawful piracy and theft of the author's intellectual property. If you would like to use material from the book (other than for review purposes), prior written permission must be obtained by contacting the publisher at permissions@hbgusa.com. Thank you for your support of the author's rights.

The author is represented by Yates & Yates, LLP, Literary Agency, Orange, California.

Scripture taken from the New King James Version (NKJV). Copyright © 1982 by Thomas Nelson, Inc. Used by permission. All rights reserved.

Scripture taken from the New American Standard Bible® (NASB), Copyright © 1960, 1962, 1963, 1968, 1971, 1972, 1973, 1975, 1977, 1995 by The Lockman Foundation. Used by permission.

Center Street

Hachette Book Group
237 Park Avenue, New York, NY 10017
hachettebookgroup.com
twitter.com/centerstreet

First ebook edition: October 2011
Center Street is a division of Hachette Book Group, Inc. The Center Street name and logo are trademarks of Hachette Book Group, Inc.

The Hachette Speakers Bureau provides a wide range of authors for speaking events. To find out more, go to www.hachettespeakersbureau.com or call (866) 376-6591.

The publisher is not responsible for websites (or their content) that are not owned by the publisher.

ISBN 978-1-4555-0751-1